



**Competencias y prácticas asociadas al liderazgo educativo de los equipos directivos desde una perspectiva distribuida.
¿Cómo favorecer la participación?**

Propuesta de mejora

Trabajo presentado para la obtención del Máster Universitario en Dirección y Gestión de Centros Educativos

Facultad de Educación

Universidad de Barcelona

Autor: Ignacio Andree Soto Córdova
Profesora tutora: María Pilar Janer Arasa

Curso
2022 – 2023

Barcelona, junio 11 de 2024

Índice General

Índice de Tablas, Figuras y Cuadros	03
Presentación	04
Justificación	05
Objetivos	08
Fundamentación Teórica	09
- Capítulo 1º: Liderazgo y Participación: relación necesaria en pos de objetivos comunes	09
1. Hablemos de Liderazgo Educativo.....	09
1.1. <i>Transitando hacia un “liderazgo distribuido”</i>	11
2. El Equipo Directivo y la Importancia de los Liderazgos Medios.....	12
3. La Participación: un Camino Necesario para Implicar a la Comunidad Educativa.....	14
3.1. <i>La Participación Docente en la Escuela: Más Allá de Sólo Entregar Aprendizajes</i>	14
3.2. <i>La Participación de las Familias en la Escuela: Más Allá de Sólo Recibir Información</i> ...	15
3.3. <i>La Participación del Alumnado en la Escuela: Más Allá de Sólo Recibir Aprendizajes</i> ...	16
4. Legislación Hispana y Chilena: ¿Posibilidad de Participación de los Agentes Escolares?.....	17
- Capítulo 2º: Propuesta Competencial Para los Equipos Directivos de Centros Educativos	19
1. Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. Mario Uribe (2010)	21
2. Marco Español para la Dirección Escolar e Identidad Profesional. Antonio Bolívar (2019) ..	21
3. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. (2015)	23
4. Propuesta de Competencias Asociadas al Liderazgo Educativo de los Equipos Directivos..	24
Estudio Empírico	27
1. Selección de Competencias.....	27
2. Descripción de los Escenarios.....	28
3. Justificación del Enfoque Investigador.....	32
4. Límites de la investigación.....	33
5. Recogida de datos.....	35
6. Fiabilidad y Validez de las Técnicas de Obtención de Información.....	36
7. Resultados.....	39
7.1. <i>Instrumentos: cuestionarios</i>	41
7.1.1. Análisis cuestionarios “familias”	41
7.1.2. Análisis cuestionarios “estudiantes”	44
7.1.3. Análisis cuestionarios “docentes”	49
7.1.4. Análisis cuestionarios “equipos directivos”	54
7.2. <i>Estrategias: entrevistas</i>	60
7.2.1. Análisis Cualitativo de la Gestión Institucional.....	62
7.2.2. Análisis Cualitativo de la Gestión Curricular	64
7.2.3. Análisis Cualitativo de la Gestión de la Convivencia Escolar	67
Propuestas para la mejora	69
1. Detalle de las propuestas	71
1.1. <i>Propuesta n°1:</i>	71
1.2. <i>Propuesta n°2:</i>	73
1.3. <i>Propuesta n°3:</i>	74
1.4. <i>Propuesta n°4:</i>	76
Conclusiones	78
Referencias	81
Apéndice	88

Índice de Tablas, Figuras y Cuadros

Tablas

Tabla 1.	<i>Cifras reales y totales de participación por estamento según centro educativo de cada país.....</i>	39
Tabla 2.	<i>Cuestionario Familias. Afirmaciones destacadas</i>	41
Tabla 3.	<i>Cuestionario Estudiantes. Afirmaciones destacadas.....</i>	45
Tabla 4.	<i>Cuestionario Docentes. Afirmaciones destacadas</i>	50
Tabla 5.	<i>Cuestionario Equipos Directivos. Afirmaciones destacadas</i>	54

Figuras

Figura 1.	<i>Estructura organizativa del Trabajo de Fin de Máster.....</i>	05
Figura 2.	<i>Propuesta de competencias asociadas al liderazgo educativo de los equipos directivos.</i>	20
Figura 3.	<i>Organigrama del Instituto Anna Gironella – España.....</i>	31
Figura 4.	<i>Organigrama del Colegio Angol – Chile.....</i>	31

Cuadros

Cuadro 1.	<i>Comparación de funciones directiva. LOMLOE 2/2020 española; Ley de Educación 12/2009 de la Comunidad Autónoma de Cataluña y; Ley N°20.501/2011 chilena.....</i>	18
Cuadro 2.	<i>Ámbitos asociados al liderazgo educativo de los equipos directivos.</i>	21
Cuadro 3.	<i>Dimensiones y competencias de la dirección escolar.....</i>	22
Cuadro 4.	<i>Dimensiones que orientan las prácticas del quehacer de los equipos directivos. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.....</i>	24
Cuadro 5.	<i>Propuesta de competencias y prácticas asociadas al liderazgo educativo de los equipos directivos.</i>	25
Cuadro 6.	<i>Selección de competencias asociados al liderazgo educativo de los equipos directivos que fueron pesquisados en los centros educativos.....</i>	27
Cuadro 7.	<i>Unidades de significado asociadas a la competencia “desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional”.....</i>	61
Cuadro 8.	<i>Unidades de significado asociadas a la competencia “promover el liderazgo distribuido”.</i>	63
Cuadro 9.	<i>Unidades de significado asociadas a la competencia “Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa”.</i>	65
Cuadro 10.	<i>Propuestas de mejora y su relación con la matriz de competencias y prácticas asociadas al liderazgo educativo de los equipos directivos.....</i>	70
Cuadro 11.	<i>Propuesta N°1: Implementación de Comisiones Mixtas Articuladas en Torno a los Objetivos del Plan de Dirección y los Principios del Proyecto Educativo del Centro, Conformadas por Docentes y el Equipo Directivo.....</i>	72
Cuadro 12.	<i>Propuesta N°2: Diseño de un Programa de Formación de Estudiantes Líderes Mediadores.....</i>	74
Cuadro 13.	<i>Propuesta N°3: Implementación de Prácticas de Colaboración entre Docentes y Estudiantes, Participando en el Ámbito Metodológico y Evaluativo de su Proceso de Aprendizaje.</i>	76
Cuadro 14.	<i>Propuesta N°4: Diseño de Acciones Dirigidas a las Familias en Relación al Conocimiento de los Procesos Educativos de sus Hijos.....</i>	78

Presentación

El propósito sobre el cual se sostiene el presente Trabajo de Fin de Máster, consiste en el análisis de las prácticas de actuación de dos equipos directivos pertenecientes a dos centros educativos de distintos países (hispano/catalán y chileno), prácticas relacionadas a la manera en que se gestiona la participación y el involucramiento de los distintos agentes que componen la comunidad escolar, evaluando las mismas y ofreciendo propuestas de mejora en la línea de incorporar aspectos derivados del liderazgo distribuido, con la finalidad de avanzar en la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje.

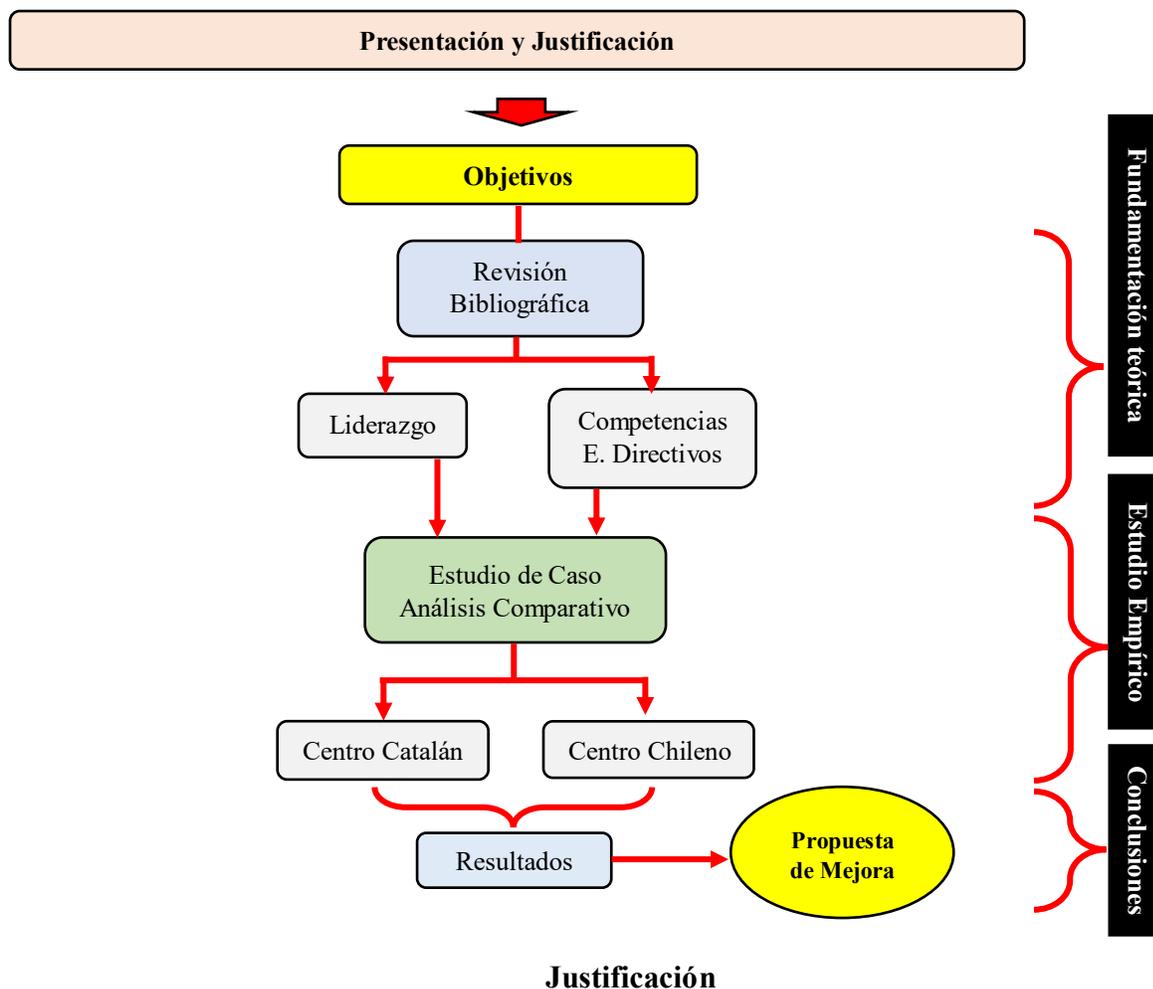
Lo anterior descansa en el supuesto de que al analizar dos experiencias educativas ocurridas en contextos culturales y normativos diferentes, poniendo el foco en la manera en que la dirección y el equipo directivo conciben la participación de los distintos miembros de la escuela, así como en la forma en que se ejerce el liderazgo desde los espacios directivos, es posible ofrecer algunas herramientas, actuaciones y perspectivas que permitan mejorar el desempeño de los equipos directivos en lo relacionado al grado de participación de los distintos agentes de ambos centros (específicamente en lo que respecta a docentes, familias y estudiantes).

Cabe señalar, por lo demás, que dichas propuestas necesariamente emergieron desde la literatura especializada, así como también considerando la realidad y el contexto educativo de cada centro, dotando con ello de mayor asidero y posibilidad real de implementación de todo lo que se proponga en aras de la mejora continua de la gestión de dichas instituciones.

En última instancia, se adjunta un esquema con el detalle de los apartados en donde se representa gráficamente la estructura que asumirá el presente Trabajo de Fin de Máster:

Figura 1

Estructura organizativa del Trabajo de Fin de Máster.



Como Profesor de Historia y Ciencias Sociales con cinco años de ejercicio activo, dos son las razones que confluyeron a la hora de levantar esta propuesta de investigación. Por un lado, el hecho de no desempeñarme aún como miembro del equipo directivo ni de la coordinación pedagógica de mi establecimiento, lo cual me permitirá poner en juego elementos de liderazgo que permitan mejorar el desempeño competencial docente. Por otro lado, el interés de proponer mayores espacios de participación e involucramiento a los distintos actores que

componen la comunidad educativa, ya que esto enriquece y dinamiza las múltiples labores que se llevan a cabo en la cotidianeidad de una institución tan compleja como lo es un colegio.

Mi intención es ofrecer propuestas de mejora, a fin no sólo de retribuir la confianza y la disposición brindada por las direcciones de cada centro, sino que también aportar con elementos prácticos, pero fundamentados desde la teoría vigente, en lo que refiere a la posibilidad de aumentar la implicación de los distintos actores que componen la comunidad educativa.

Ahora bien, ¿fue el Máster en Dirección y Gestión de Centros Educativos de la Universidad de Barcelona un catalizador? Luego de transitar por más de siete asignaturas, es posible destacar algunas de ellas, sobre todo por la tributación directa que hacen a la propuesta de investigación. De esta manera, las principales asignaturas que influyeron en mi Trabajo de Fin de Máster fueron:

- *Organización de Instituciones Educativas y Acción Directiva*. Asignatura impartida por Juan José González y Dorys Sabando. Ofrece una introducción acerca de la manera en la que se organiza un centro educativo y permite acercarse a las distintas funciones que enfrenta un director. Los estudios de casos favorecieron la ampliación de la mirada y nuestro posicionamiento crítico ante la complejidad que reviste la dirección escolar.
- *Liderazgo y Recursos Humanos*. En ella evidenciamos las múltiples ramificaciones que componen el liderazgo educativo, comenzando por una interesante redefinición del propio concepto: *liderar* entendido como la movilización y fortalecimiento de los *talentos* de los individuos de una determinada organización. Gracias a la profesora Nuria Serrat, pudimos conocer las ventajas que significa incorporar a los diversos agentes de la realidad escolar.
- *Práctica Externa Obligatoria*. Instancia formativa que constituyó un acercamiento empírico de la función directiva en un centro educativo. Durante febrero pude constatar muchas de las cuestiones que estudiamos en las clases, evidenciando la manera en que se debe y puede

actuar frente a determinadas circunstancias desde un rol directivo. Uno de ellos fue el tema del liderazgo. Pero no cualquier liderazgo, sino el de una dirección escolar con “capacidad de liderazgo pedagógico”. Cabe señalar que, adhiriendo a lo planteado por Antonio Bolívar (2019), un *liderazgo pedagógico* es aquel que es capaz de (re)crear un sentido de visión y de ejercer una influencia movilizadora en los miembros de una organización, mediante un trabajo relacional que se encuentra al servicio de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Antes de finalizar la justificación, es necesario señalar cuáles fueron los nudos temáticos a partir de los cuales se analizó la realidad estudiada. Un primer nudo temático lo constituye el liderazgo educativo, así como su vertiente distribuida. Para ello, autores como Fullan (2019) y Bolívar (2019) permitieron construir una definición operativa de liderazgo, enfatizando en la necesaria incorporación de distintos agentes en la gestión y funcionamiento de la escuela. En relación al liderazgo distribuido, autores como Spillane (2006), Harris (2009) y Longo (2008) añaden criterios en torno a un liderazgo que necesariamente se enriquece con las interacciones entre distintos individuos, en vista de construir “organizaciones que aprenden” (Bolívar, 2007).

Un segundo nudo temático lo constituye la reflexión en torno a los *liderazgos intermedios*. Autores como Santos Guerra (2015), Maurer, Guíñez & Lizama (2021), Pinto, Galdames & Rodríguez (2010) y Güell (2010), están de acuerdo en reconocer la estratégica función que cumplen aquellos docentes que ejercen un liderazgo pedagógico, siendo o no parte del equipo directivo, pero que posibilitan la influencia sobre las prácticas pedagógicas de sus pares, así como también promueven la generación de una cultura colaborativa.

Un tercer nudo temático lo constituye el ámbito de la participación de los actores que componen la comunidad educativa: docentes, familias y estudiantes. Se llegó al consenso de que participar se relaciona con la implicación de los agentes en la colaboración, responsabilización y

toma de decisiones para la resolución de dificultades y enfrentamiento de desafíos comunes, en aras de objetivos compartidos por toda la comunidad (Albaladejo & Sánchez, 2006; Muñoz, 2011). También se analizan las distintas ventajas respecto de la participación de docentes (Sevat, 2005; Velasco, 2000; Obando, 2008), familias (García Bacete, 2003; Borrel & Ugarte, 2014) y estudiantes (Bolívar, 2007; Hidalgo & Perines, 2018; Novella y Trilla, 2014), constatando el potencial de favorecer el diálogo inter estamental al interior del centro.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar acciones de mejora de la gestión de los equipos directivos de dos centros educativos, como resultado del análisis de sus actuaciones asociadas a la participación de docentes, familias y estudiantes, a partir de una propuesta de competencias y prácticas vinculadas con el liderazgo educativo.

Objetivos Específicos

- Conocer la organización del equipo directivo del Instituto Anna Gironella (Barcelona, España) y la organización del equipo directivo del Colegio Angol (Angol, Chile).
- Proponer una propuesta de competencias y prácticas asociadas al liderazgo educativo de los equipos directivos desde una perspectiva distribuida.
- Analizar la manera en que cada centro da cabida a la participación de docentes, familias y estudiantes en el funcionamiento de los centros educativos.
- Diseñar acciones que incorporen elementos del liderazgo distribuido en las actuaciones de los equipos directivos asociadas a la participación de docentes, familias y estudiantes.

Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica se estructura en dos grandes capítulos. En el primero de ellos, se reflexiona en torno al liderazgo educativo, junto con destacar la importancia que posee su variante distribuida. Posteriormente, se abordan aspectos relacionados con el papel que juegan los *liderazgos intermedios*. Así mismo, se reflexiona acerca de la importancia de la participación de docentes, familias y estudiantes en la escuela. Finalmente, se evidencia el marco legislativo vigente con foco en la participación escolar, tanto en el sistema educativo hispano/catalán como chileno. En el segundo capítulo se diseña una matriz competencial para los equipos directivos sobre la cual se sustentó el posterior estudio empírico del trabajo.

Capítulo 1° - Liderazgo y Participación: relación necesaria en pos de objetivos comunes

1. Hablemos de Liderazgo Educativo

Los establecimientos educativos se caracterizan por ser organizaciones complejas, no sólo porque su finalidad sea la de asegurar un aprendizaje de calidad para los estudiantes, sino porque en ellos intervienen una serie de elementos asociados a las relaciones humanas que se desarrollan en tanto “organización”, lo cual implica el tránsito entre distintos niveles de gestión que coexisten en el cotidiano (Rodríguez & Salinas, 2013).

Sin embargo, todo este conjunto de interacciones sociales interseccionadas se encuentran supeditadas a la acción constante y muchas veces implícita que ejerce el equipo directivo del centro, legitimando su actuar mediante el ejercicio de un liderazgo que debe ser de carácter “educativo” a fin de dotar de sentido las prácticas que de aquel se desarrollen.

En ese sentido, una aproximación conceptual preliminar al concepto de “liderazgo” nos la ofrece Leithwood (2011), al sostener cinco principios que estarían en su base:

- El liderazgo existe dentro de las relaciones sociales y sirve a fines sociales.
- El liderazgo implica un propósito y una dirección.
- El liderazgo es un proceso de influencia con otros.
- El liderazgo es una capacidad independiente del rol.
- El liderazgo es contextual, situado y contingente.

Ahora bien, como el liderazgo se ejerce en *la situación*, más que buscar estilos, conviene hablar de *acciones* de liderazgo educativo. Robinson (2014, como se citó en Bolívar, 2019) establece seis grandes dimensiones que se corresponden con actuaciones de liderazgo educativo: establecer objetivos y expectativas; asignar recursos de manera estratégica; asegurar una enseñanza de calidad; promover el desarrollo profesional de los profesores; asegurar un entorno ordenado y de apoyo y; vincular la escuela con la comunidad. Dichas dimensiones responden a un *qué tienen que hacer* los líderes educativos para generar un impacto tanto en el aprendizaje de los alumnos como en el buen funcionamiento del centro.

Prosiguiendo con la construcción conceptual de “liderazgo educativo”, es necesario también abordar la manera de concebir dicho liderazgo, pero al interior de la escuela.

Fullan (2019) ofrece una reconceptualización que se halla en concordancia con lo que actualmente se espera de un líder escolar. Para él, es necesario que éste movilice el “capital profesional” de los profesores, estimulando a que ellos desarrollen sus propios talentos en una cultura de aprendizaje colaborativo. “(...) cuando un director asume el rol de liderar el aprendizaje, la escuela pasa de una cultura individualista a otra colaborativa; los profesores (...) se comprometen con el éxito de todos los niños” (Fullan, 2019, pp. 65-66).

Profundizando en esta misma línea, Antonio Bolívar (2019) acuña el concepto anglosajón de *capacity-building* (“construir capacidades”) para hacer referencia a la posibilidad que pueden

tener los centros educativos y sus respectivos liderazgos de incrementar los talentos de los agentes que conforman la escuela. En palabras del autor, “construir capacidades” se refiere a:

(...) proveer oportunidades para que la gente pueda trabajar junta, a modo de estimular su propio desarrollo individual y colectivo de la escuela. “Construir capacidades” no consiste en transmitir [sólo] conocimientos, más bien requiere oportunidades para “aprender en contexto” (...). En la colaboración, los profesores trabajan juntos para desarrollar prácticas efectivas de enseñanza (...). (Bolívar, 2019, pp. 230)

De esta manera, el liderazgo educativo desempeña un papel estratégico en dicho proceso, ya que posee la capacidad de articular las variables para integrarlas bajo una *visión común*. Un equipo directivo con claridad en los objetivos que busca alcanzar no trabajará de manera aislada, sino que buscará reconocer las capacidades de sus agentes, concibiendo maneras de distribuir el liderazgo y orquestando esfuerzos de mejora en torno a la idea de aprendizaje continuo.

1.1. Transitando hacia un “liderazgo distribuido”

Lograr un liderazgo distribuido implica repensar el liderazgo, pero desde una “perspectiva distribuida”, transitando desde la figura del líder único hacia un conjunto de acciones que, en su ejecución diaria, reflejen un proceso de intersección de múltiples liderazgos en distintos micro contextos desarrollados al interior del centro (Campo & Fernández, 2020).

James Spillane (2006) afirma que “el liderazgo surge en las interacciones de los grupos al interior de las instituciones educativas y no como una función o rol individual” (p. 146). Este liderazgo se construye colectiva y colaborativamente, ya que reconoce los conocimientos y significados de las personas que participan del proceso educativo. Conviene enfatizar en la interdependencia de las acciones que se llevan a cabo al interior de la organización escolar. Los objetivos que ésta persigue buscan ser alcanzados de manera grupal, por lo que los líderes del

centro no sólo “fijan un rumbo”, sino que influyen a los demás para converger en propósitos frente a los cuales necesariamente deben transferir cuotas de poder, asegurando espacios de participación (Harris, 2009, como se citó en Maureira et al., 2015).

Por ello, es conveniente aclarar el matiz que existe entre *distribuir* y *delegar*. Harris (2012, como se citó en Zener, 2012), sostiene que distribuir el liderazgo no significa sólo delegar tareas, sino que apunta a una forma de acción colectiva que permite integrar las actividades de muchas personas que trabajan en el centro, movilizándolas en pos de la mejora continua.

La precisión anterior nos lleva a lo que Longo (2008) señala de que aquellas entidades directivas que asumen un liderazgo de tipo distribuido indefectiblemente se transforman en:

activadores de talentos, [ya que son] capaces de atraer a su entorno a personas emprendedoras e innovadoras, ayudándolas a comprometerse consigo mismas en el logro de metas estimulantes (...). Les invita a hacerse propietarios de proyectos, incentivando la búsqueda de colaboraciones, la construcción de comunidades y redes. (p. 88)

De esta manera, un liderazgo distribuido plantea una apuesta de mejora de los equipos directivos, en concordancia con la promoción de la capacidad de aprendizaje de todos los agentes que conforman la escuela. Esto posibilitaría el tránsito hacia una Comunidad Profesional de Aprendizaje más participativa, sinérgica y eficiente en la gestión tanto del currículum como de las necesidades de los individuos que la integran (Bolívar, 2007).

2. El Equipo Directivo y la Importancia de los Liderazgos Medios

Miguel Santos Guerra (2015) utiliza una metáfora para referirse a los equipos directivos: Metamos en una bolsa una manzana con varios caquis, nísperos o cualquier otra fruta que no esté madura. Al cabo de unos días las frutas que están en contacto con la manzana madurarán. El efecto se debe a las feromonas que tiene la manzana (...). La dirección

educativa ha de ser una influencia silenciosa, persistente y beneficiosa que haga crecer a quienes están a su lado, madurando y alcanzando su sazón. (Santos Guerra, 2015, p. 11)

Con este llamativo ejemplo, se evidencia la importancia que reviste conceptualizar el tipo de liderazgo que ejercen aquellas personas que, siendo o no parte de la dirección, actúan como “líderes medios” en la gestión del centro. Docentes que ejercen un liderazgo pedagógico entre sus pares al interior de la escuela, ya sea ostentando formalmente cargos de Jefes de Unidades Técnico-Pedagógica, Coordinadores de Ciclo o *Cap d’Estudis*, figuras que cuentan con un alto potencial de liderazgo instruccional muchas veces poco estimulado desde la dirección (Leithwood, 2016). Por su posición, éstas pueden influir en el mejoramiento de las prácticas de aula de los docentes, pero también participar en la elaboración de instrumentos de gestión de la mano del equipo directivo, sirviendo de enlace entre ambos estamentos y transfiriendo bidireccionalmente tanto elementos de índole institucional a profesores, padres y estudiantes, como, por el contrario, proponiendo diversas actuaciones desde los estamentos basales a la dirección del centro (Flückiger, Lovett, Dempster y Brown, 2015).

Lo anterior, además, permitiría establecer relaciones con el liderazgo distribuido, ya que, más que una transferencia nominal de ciertas responsabilidades, el tipo de liderazgo que dichas figuras ejerzan promovería la instalación de una cultura colaborativa entre los distintos miembros de la comunidad educativa, fortaleciendo instancias de retroalimentación positiva tendientes a la mejora del clima organizacional de la escuela (Araya, 2015; Krichesky & Murillo, 2018).

En relación a las prácticas que los líderes medios realizan en el cotidiano de la escuela, es posible destacar las siguientes (Pinto, Galdames & Rodríguez, 2010):

- El seguimiento, apoyo y retroalimentación de la labor docente y del currículum escolar.
- La colaboración en la generación de climas organizacionales positivos para la institución.

- La facilitación como agente que permite un nexo entre el claustro y la dirección.
- La colaboración con los equipos directivos del centro en la toma de decisiones.
- El contacto con las familias y alumnos en casos de monitoreo y situaciones complejas.

3. La Participación: un Camino Necesario para Implicar a la Comunidad Educativa

La participación constituiría un proceso que se encuentra intrínsecamente ligado a la colaboración entre miembros de la comunidad educativa, pasando por compartir metas comunes y transitando, según sea el caso, hacia la toma de decisiones (Albaladejo & Sánchez, 2006).

Participar significa involucrarse, cooperar y corresponsabilizarse en los procesos que ocurren en la escuela (Giménez, 2002), procesos que trascenderían a la formalidad que norma la detención del poder y que bien pueden ser conducidos por otros individuos ajenos al equipo directivo.

Existe consenso en afirmar que la dirección juega un papel fundamental a la hora de incentivar y posibilitar los distintos grados y niveles de participación existentes al interior de la escuela. Esto lleva a vincular la participación con el liderazgo directivo, ya que el tipo de liderazgo al cual adhiera la dirección y el equipo directivo de un centro permitirá incorporar o no a nuevos agentes en las diversas instancias que componen la realidad escolar (Muñoz, 2011).

3.1. *La Participación Docente en la Escuela: Más Allá de Sólo Entregar Aprendizajes*

Berta Servat (2005) afirma que “la mayoría de los docentes participan cuando creen que su intervención tiene una influencia en lo que sucede en los centros” (p. 45). Por otro lado, José Luis Velasco (2000) sostiene que la participación de los docentes en espacios de toma de decisiones y organización de proyectos educativos funciona más como un medio que como un fin en sí mismo. Esto porque una dirección con un liderazgo más distribuido buscará incentivar la participación de su claustro para infundir en ellos el sistema de valores derivado del proyecto educativo del centro, estimulando sus cualidades individuales en función de objetivos comunes.

¿Como es posible incentivar la participación docente? Gustavo Obando (2008) levanta una sugerencia: asumir los conflictos y las negociaciones como posibilidades de participación. Los conflictos también pueden significar ventanas de oportunidad para transformaciones educativas sobre la base de consensos y generación de responsabilidades derivadas de los mismos. Por otro lado, negociar implica un proceso de comunicación recíproco dirigido a la obtención de acuerdos entre las partes involucradas. Ambas situaciones permiten reflexionar sobre distintas formas de implicar al claustro hacia la obtención de objetivos comunes.

3.2.La Participación de las Familias en la Escuela: Más Allá de Sólo Recibir Información

La participación de las familias discurre entre dos modalidades (individual y colectiva) y adopta dos niveles (formal e informal). En relación con las modalidades, los padres participan individualmente concurriendo a reuniones y haciendo seguimiento académico de los hijos; colectivamente a través de las asociaciones para padres (García Bacete, 2003). En relación con los niveles, formalmente los padres participan cuando asisten a reuniones; en tanto que informalmente cuando hablan con otros padres o docentes (Garreta, 2013).

Sonia Borrell y Carolina Ugarte (2014) sostienen que promover la participación de la familia en el proceso formativo de sus hijos favorece la construcción de un sentido de pertenencia hacia el centro. Si conocen sus objetivos, podrán alinearse con las metodologías impartidas por los docentes y comprometer a sus hijos en su desempeño. No obstante, las autoras son enfáticas en señalar que, para avanzar hacia la toma de decisiones, hay que formar a las familias para participar con responsabilidad y que la misma dirección comparta el liderazgo y trabaje colaborativamente con ellas en el logro de las acciones que les hayan sido encomendadas.

3.3 La Participación del Alumnado en la Escuela: Más Allá de Sólo Recibir Aprendizajes

En lo que respecta a la participación del estudiantado, cabe señalar que ésta no debe ser estimulada sólo por el hecho en sí mismo de participar, sino que guarda una finalidad trascendental para el desarrollo vital posterior de los educandos: educar para la democracia.

Adhiriendo a lo sostenido por Bolívar (2007), la educación democrática posee dos sentidos: educar *para* la democracia y educar *en el* ejercicio activo de la democracia. La doble condición que ésta posee (medio y fin a la vez), evidencia que la única manera de que sea realmente aprendida en su máxima expresión conllevaría necesariamente a que se encuentre presente en las prácticas de la vida cotidiana de los estudiantes al interior de la escuela.

Nina Hidalgo y Haylen Perines (2018) constataron que la mayoría de los profesores están de acuerdo con la participación estudiantil, pero que, al momento de diseñar mecanismos para involucrarlos en cuestiones como la selección de contenidos, estrategias didácticas o diseño de evaluaciones, la “participación” se reduce sólo a “informar”. Sin embargo, la participación del alumnado en sus procesos de enseñanza tiene beneficios para su aprendizaje. Implicarlos en la planificación de tópicos de asignaturas o estrategias evaluativas, así como abrir canales para conocer sus impresiones sobre la manera de abordar ciertos saberes, impacta en el compromiso, motivación y sentido que tienen de los aprendizajes (Jagersma y Parsons, 2011; Levín, 2000).

La dirección debe decidir cómo, cuándo y en qué espacios los estudiantes pueden y deben participar, involucrándolos en la toma de decisiones, resolución de problemas y generación de iniciativas democráticas, ya que sólo “viviendo la experiencia de participar” se consolida el compromiso de futuros ciudadanos ante lo que *sienten* como suyo (Novella y Trilla, 2014).

4. Legislación Hispana y Chilena: ¿Posibilidad de Participación de los Agentes Escolares?

En relación con el conjunto de normativas referida al Sistema Educativo Español, para efectos de la presente revisión, se consideraron las siguientes leyes:

- Ley Orgánica de la Educación (LOMLOE) - 3/2020 de 29 de diciembre.
- Ley de Educación de la Comunidad Autónoma de Cataluña - 12/2009 del 10 de julio

La LOMLOE buscó actualizar, modificar y complementar ciertos parámetros sustanciales que anteriormente se declararon en la LOE (Ley Orgánica de Educación 2/2006 de 3 de mayo).

En el Artículo 132° se hace alusión por primera vez a las “competencias” que debe tener un director escolar, así como sus funciones y respectivas atribuciones.

Por otro lado, y debido a que el centro escolar español involucrado en el estudio empírico pertenece a la Comunidad Autónoma de Cataluña, conviene referirse a la Ley de Educación 12/2009 del 10 de julio. En ella se detallan aspectos asociados a la función tanto del director como de los equipos directivos y que son especificados en el Artículo 142°. A fin de realizar un ejercicio comparativo, se reservará para más adelante la revisión de ambas normativas.

En relación con el conjunto de normativas referida al Sistema Educativo Chileno, para efectos de la presente revisión, se consideró sólo la siguiente ley:

- Ley N°21.040 Sistema de Educación Pública - 2017 de 24 de noviembre.

Como parte del proceso de reforma educativa iniciado en 2009, en 2017 se da inicio a una reestructuración del sistema educativo chileno, cuya finalidad apunta al fortalecimiento de la educación pública, elevando los estándares de calidad y asegurando un desempeño formativo y académico de los alumnos, independiente del nivel socioeconómico al cual pertenezcan. Al igual que lo sucedido con la LOMLOE, es en esta Ley donde existe el mayor detalle de aquellas funciones y atribuciones de los directores de establecimientos educacionales públicos.

A continuación, se comparan las labores de los equipos directivos y directores de centros establecidas en las tres normativas, colocando el foco exclusivamente en la participación¹. Dada la preponderancia de la LOMLOE como *Ley Orgánica* por sobre la Ley de Educación 12/2009 como *Ley Autonómica*, prevalecerá el orden de las disposiciones señaladas en el primer cuerpo normativo; ante a ellas, fueron comparadas los preceptos del segundo y de la Ley chilena, agrupando sus numerales o letras según corresponda.

Cuadro 1

Comparación de funciones directiva. LOMLOE 2/2020 española; Ley de Educación 12/2009 de la Comunidad Autónoma de Cataluña y; Ley N°20.501/2011 chilena (selección “participación”).

Artículo 132° Ley Orgánica de la Educación (LOMLOE)	Artículo 142° Ley de Educación 12/2009 C. Autónoma de Cataluña	Artículo 10° Ley de N°21.040 Sistema de Educación Pública.
<p>Art. 132. Competencias del director o directora.</p> <p>Son competencias del director o directora:</p>	<p>Artículo 142. El director o directora. El director o directora tiene [4] funciones de representación, [5] funciones de liderazgo pedagógico, [6] liderazgo de la comunidad escolar y [7] funciones de gestión. Estas se ejercen en el marco del ordenamiento jurídico, del proyecto educativo del centro y del proyecto de dirección.</p>	<p>Artículo 10.- <i>Funciones y atribuciones especiales de los directores de establecimientos educacionales dependientes de los Servicios Locales. (...)</i> Corresponderá especialmente a los directores de establecimientos educacionales del Sistema de Educación Pública:</p>
<p>a) Impulsar la colaboración con las familias, instituciones y organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y desarrollo de actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.</p>	<p>6.d.) Establecer canales de relación con las asociaciones de madres y padres de alumnos y, en su caso, con las asociaciones de alumnos.</p>	<p>f) Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial a través de su organización en centros de alumnos, centros de padres, consejos de profesores y consejos escolares, con el objeto de contribuir al proceso de enseñanza y mejora continua del establecimiento educacional.</p>
<p>b) Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro y ejecutar los acuerdos, en el ámbito de sus competencias.</p>	<p>6.c.) Asegurar la participación del consejo escolar.</p>	<p>---</p>

¹ Para conocer la comparación completa de los tres Artículos, dirigirse a la página 105 del apéndice.

En relación a la participación, merece la pena destacar la letra f) de la normativa chilena, en donde se señala que los directores deben “promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa”. Algo similar sucede con la legislación catalana en el numeral 6.c.), donde el director debe “asegurar la participación del consejo escolar”; en tanto que la letra g) y la i) de la LOMLOE, indica que éste debe “impulsar la colaboración con las familias” y “convocar y presidir las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro”, respectivamente.

Es meritorio destacar el hecho de que desde las normativas superiores se deje aquel margen de maniobra para repensar ciertas prácticas en torno al liderazgo, posibilitando transformaciones organizacionales micro sistémicas al interior de cada establecimiento.

Capítulo 2° - Propuesta Competencial Para los Equipos Directivos de Centros Educativos

¿Qué entenderemos por competencia? José Ángel Del Pozo (2012) define “competencia”:

(...) como la integración de un conjunto de capacidades que se ponen en acción en un contexto determinado para solucionar un problema. Esas capacidades permiten un desempeño satisfactorio en situaciones reales. Alguien competente es capaz de movilizar recursos para dar una respuesta contextualizada a una situación. Una competencia es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad laboral movilizando los conocimientos y destrezas necesarios para lograr objetivos. (Del Pozo, 2012, p. 14)

Hablar de competencias supone que la dirección necesariamente adopte un “enfoque competencial”. Esto significa transitar desde el ejercicio de simples funciones hacia el desarrollo de destrezas y transmisión de conocimientos con y entre las personas que habitan el centro.

Una vez precisado el concepto, es necesario profundizar en torno a *cuáles son las competencias* que debiese tener un equipo directivo para realizar aquellas funciones

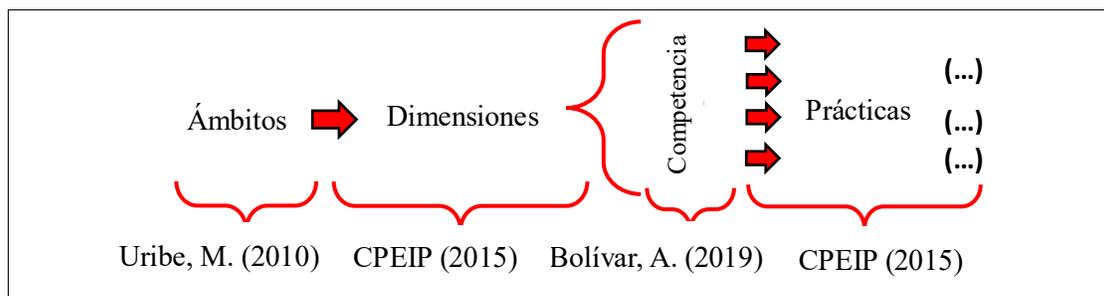
encomendadas. Para ello, se propone la siguiente síntesis teórica-procedimental derivada de la fusión complementaria de tres proyectos alusivos al liderazgo de las direcciones educativas:

- a. *La Matriz de Competencias para el Desarrollo de Perfiles Directivos en el Sistema Educativo Chileno* elaborada por Mario Uribe (2010).
- b. *El Marco Español para la Dirección Escolar e Identidad Profesional* diseñado por Antonio Bolívar (2019).
- c. Las *prácticas* que orientan el desempeño de los equipos directivos chilenos establecidos en el *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar* (2015) del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).

La propuesta que aquí se presenta se basa en la posibilidad de categorizar aquellas competencias que Antonio Bolívar (2019) levantó para dotar de mayor identidad profesional la labor de los equipos directivos hispanos en base a los ámbitos creados por Mario Uribe (2010). Finalmente, se busca asociar las diversas dimensiones y prácticas que señala el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (CPEIP, 2015), que señala, además, las prácticas que debiesen llevar a cabo los equipos directivos de centros escolares públicos de Chile. Lo anterior, es posible de ser comprendido con mayor facilidad a partir del siguiente esquema:

Figura 2

Propuesta de competencias asociadas al liderazgo educativo de los equipos directivos.



Antes de pasar a evidenciar el resultado de este trabajo, se detallará brevemente el componente teórico que confiere el necesario rigor académico, conceptual y metodológico de las propuestas competenciales elaboradas por cada autor; esto con la finalidad, por lo demás, de fundamentar la intencionalidad de la interrelación planteada en esta investigación.

1. Profesionalizar la Dirección Escolar Potenciando el Liderazgo. Desarrollo de Perfiles de Competencias Directivas en el Sistema Educativo Chileno. Mario Uribe (2010)

En un trabajo sobre desarrollo de perfiles de competencias directivas², Mario Uribe (2010) sostiene que, si bien las competencias son observadas a través de comportamientos que se traducen en “capacidades para”, hay que considerar dos aspectos claves: que la competencia propiamente tal debe ser identificada a partir del desempeño realizado y no de la formación; y que dicha identificación sea hecha a partir de un proceso participativo y colaborativo de trabajo.

El autor distingue tres ámbitos competenciales según el tipo de tareas realizadas por el equipo directivo: gestión institucional, gestión curricular y gestión de la convivencia escolar.

Cuadro 2

Ámbitos asociados al liderazgo educativo de los equipos directivos.

Ámbitos	Definición
Gestión institucional	Las competencias aquí involucradas son aquellas que orientan y coordinan los esfuerzos de la comunidad educativa para el logro de las metas del establecimiento, promoviendo formas participativas en la gestión y logro de sus objetivos, principios, etc.
Gestión curricular	Las competencias aquí involucradas son aquellas que los directivos movilizan para asegurar el aprendizaje de los alumnos, liderando diseño, planificación y evaluación de procesos pedagógicos para una implementación curricular, trabajando con sus docentes.
G. de la convivencia escolar	Las competencias aquí involucradas son aquellas en donde los directivos velan por la buena convivencia de todos los actores de la comunidad educativa, promoviendo formas participativas de gestión determinantes en la creación de una cultura de calidad.

² Para visualizar el documento completo, se puede acceder al mismo a través del siguiente enlace virtual: <https://revistas.uam.es/riee/article/view/4547/4981>

2. Marco Español para la Dirección Escolar e Identidad Profesional. Antonio Bolívar (2019)

Antonio Bolívar (2019) realiza una atrevida afirmación en la introducción de su trabajo³:

La dirección escolar en España arrastra un déficit de *identidad profesional*. “Estar” en la dirección, sin formación específica, no ha contribuido a sentirse como director. La falta de profesionalización ha impedido reconocer que las competencias que se exigen a la dirección configuran una actividad distinta de la docencia. La reiterada falta de personas dispuestas a asumirla, quizá, es producto de un malestar identitario. (Bolívar, 2019, p. 3)

Si bien no es objeto del presente estudio profundizar en torno a lo declarado por el autor, sí conviene valorar el hecho de que muchas veces existe un uso equivocado del concepto de “competencia” en tanto señala una serie de funciones que los equipos directivos deben llevar a cabo, adoleciendo de aquellas verdaderas competencias que les permitan desempeñarse eficazmente como líderes educativos.

Bolívar (2019) identifica cinco dimensiones del liderazgo educativo, dimensiones que se componen por sus consecuentes competencias. El Cuadro 2 ofrece una síntesis del trabajo del autor. En la página 109 del apéndice, es posible visualizar la propuesta completa.

Cuadro 3

Dimensiones y competencias de la dirección escolar.

Dimensiones	Competencias asociadas
Metas e intervenciones estratégicas	Liderar la planificación institucional.
	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.
	Asegurar que la gestión diaria será coherente con las metas educativas.
Dirección, organización y funcionamiento del centro escolar	Favorecer las condiciones que aseguren el aprendizaje del alumnado.
	Favorecer las condiciones que aseguren el trabajo pedagógico de los docentes.

³ Para visualizar el documento completo, se puede acceder al mismo a través del siguiente enlace virtual: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/58211/Bolivar-ASpanish.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Liderazgo pedagógico	Promover el liderazgo distribuido.
	Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos del profesorado, a través de su acompañamiento.
	Promover y liderar una Comunidad Profesional de Aprendizaje.
Participación y colaboración: gestión del clima institucional	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.
	Promover un clima escolar basado en el respeto, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
Normas éticas y profesionales y vínculos con el entorno	Actuar éticamente y de acuerdo a las normas profesionales, garantizando el bienestar de toda la comunidad educativa.
	Colaborar con escuelas y entidades para promover la innovación y la mejora.

3. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. (2015)

En 2015 el Ministerio de Educación de Chile, junto con el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), actualizó el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar⁴, documento orientativo que, si bien no establece competencias, sí señala un conjunto de *prácticas* que los equipos directivos deben “saber-hacer”. Esto se debe a que las competencias, pese a identificar capacidades necesarias para desempeñar una tarea, no hacen alusión a comportamientos o actividades ejercidas por los individuos en el ámbito de sus interacciones cotidianas y con expectativas de alcanzar resultados compartidos, difuminándose muchas veces su sentido inicial (Carroll, et al, 2007; Leithwood, 2011).

El Marco se compone de cinco dimensiones; cada una lleva asociadas una serie de prácticas. Éstas describen lo que hay que hacer para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva, considerando su adaptación a los contextos de cada establecimiento educativo.

El Cuadro 3 sólo da cuenta de las cinco dimensiones que componen el documento. En la página 110 del apéndice, es posible visualizar las dimensiones con su correspondiente explicación.

⁴ Para visualizar el documento completo, se puede acceder al mismo a través del siguiente enlace virtual: https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf

Cuadro 4

Dimensiones que orientan las prácticas del quehacer de los equipos directivos.

Dimensiones
a. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida
b. Desarrollando las capacidades profesionales
c. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje
d. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad
e. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

4. Propuesta de Competencias Asociadas al Liderazgo Educativo de los Equipos Directivos

Una vez explicados los elementos constitutivos de la propuesta competencial, a continuación, se presenta la misma en función de lo detallado anteriormente. Para entender de mejor manera la categorización realizada, cabe tener en cuenta que el Cuadro 4 aborda los **ámbitos, dimensiones, competencias y prácticas** asociadas al liderazgo educativo de los equipos directivos. Existe una concordancia entre las *dimensiones* y las *prácticas* del Marco chileno (CPEIP, 2015), con su correspondiente *competencia* del Marco español (Bolívar, 2019). Los *ámbitos*, por otro lado, se extrajeron de la propuesta de Uribe (2010).

Cabe señalar que el presente ejercicio de raigambre teórico y procedimental, busca contribuir al trabajo desarrollado por ambos países en lo que respecta a la profesionalización de la labor directiva, por lo que dicha propuesta, lejos de ser un modelo estático y definitivo, se alza como un intento de facilitar el ejercicio cotidiano de las prácticas de aquellas personas que, incluso no siendo necesariamente directores de centros, ocupan cargos propios de un liderazgo medio. Posteriormente, se procederá a escoger aquellas competencias que serán analizadas y evaluadas a partir del estudio empírico que conlleva la segunda parte del presente trabajo.

Cuadro 5

Propuesta de competencias y prácticas asociadas al liderazgo educativo de los equipos directivos.

Ámbitos (Uribe, 2010)	Dimensiones (CPEIP, 2015)	Competencias (Bolívar, 2019)	Prácticas de Liderazgo Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (CPEIP, 2015)
Gestión institucional	a. Construyendo e implementando una visión estratégica	<p>Liderar la planificación institucional</p> <p>Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional</p> <p>Asegurar que la gestión diaria será coherente con las metas educativas</p>	<p>a.1. Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</p> <p>a.2 Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.</p> <p>a.3. Difunden y explican los objetivos, planes y metas institucionales, así como sus avances a todos los actores de la comunidad educativa.</p> <p>a.4. Promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño de todos los miembros del establecimiento</p> <p>a.5. Desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales.</p>
	e. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar	<p>Favorecer condiciones que aseguren el aprendizaje del alumnado, así como aquellas que aseguren el trabajo de los docentes.</p> <p>Actuar éticamente de acuerdo a las normas, garantizando el bienestar de toda la comunidad educativa</p> <p>Colaborar con escuelas y entidades, promoviendo la innovación y la mejora.</p>	<p>e.1. Estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles y en función del proyecto educativo institucional y las prioridades de mejoramiento del establecimiento.</p> <p>e.2. Aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales.</p> <p>e.3. Recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento, que les permitan tomar decisiones informadas y oportunas.</p> <p>e.4. En conjunto con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos por el establecimiento y los gestionan eficientemente, de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas institucionales.</p> <p>e.5. Vinculan el establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyan al logro de los objetivos y metas del establecimiento, así como del sistema escolar en su conjunto.</p> <p>e.6. Informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento a los distintos actores de la comunidad educativa.</p>
Gestión curricular	b. Desarrollando	Promover el liderazgo distribuido	b.1. Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.

	las capacidades profesionales	Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos del profesorado	<p>b.2. Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.</p> <p>b.3. Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de quienes trabajan en la institución.</p> <p>b.4. Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.</p> <p>b.5. Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.</p> <p>b.6. Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.</p> <p>c.1. Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.</p> <p>c.2. Monitorean la implementación del currículum y los logros de aprendizaje en los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.</p> <p>c.3. Acompañan, evalúan y retroalimentan las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.</p> <p>c.4. Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.</p> <p>c.5. Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.</p> <p>c.6. Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.</p> <p>c.7. Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.</p>
Gestión de convivencia escolar	d. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	<p>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa</p> <p>Promover un clima escolar basado en el respeto, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad</p>	<p>d.1. Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.</p> <p>d.2. Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.</p> <p>d.3. Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.</p> <p>d.4. Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>d.5. Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.</p> <p>d.6. Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con las familias de la escuela, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.</p>

Estudio Empírico

1. Selección de Competencias

A partir de la confección de la *propuesta competencial* anterior, se seleccionaron sólo aquellas competencias que fueron objeto de investigación, análisis y evaluación a la hora de construir las técnicas de obtención de información aplicadas a los diversos miembros de las comunidades educativas de los centros español y chileno, como parte de la sección empírica del presente Trabajo de Fin de Máster.

El siguiente cuadro replica el formato y la distribución del cuadro anterior, pero sólo detalla aquellas competencias seleccionadas para el estudio de caso.

Cuadro 6

Selección de competencias asociadas al liderazgo educativo de los equipos directivos que fueron pesquisados en los centros educativos.

Ámbitos (Uribe, 2010)	Dimensiones (CPEIP, 2015)	Competencias Profesionales (Bolívar, 2019)
Gestión institucional	a. Construyendo e implementando una visión estratégica	<i>Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.</i>
Gestión curricular	b. Desarrollando las capacidades profesionales	<i>Promover el liderazgo distribuido.</i>
	c. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	<i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.</i>
Gestión de la convivencia escolar	d. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	<i>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.</i>

Acerca de las razones que justifican dicha selección, en primer lugar, se decidió priorizar aquellas competencias que, en mayor medida, se asocian con aspectos vinculados a la participación, al liderazgo pedagógico y a la manera en que el equipo directivo involucra a la comunidad educativa en el centro escolar.

En segundo lugar, se escogió una competencia asociada a cada dimensión, las cuales, a su vez, tributan a un determinado ámbito. Estas competencias buscan entregar información de lo planteado en el objetivo, pero también poder ser vinculadas con aquellos elementos sostenidos en los Marcos hispano-chilenos a partir de la cual se elaboró la matriz competencial anterior.

Los resultados que se recogieron de la aplicación de las técnicas de obtención de información fueron, por tanto, analizados y discutidos en función de aquellas categorizaciones previamente expuestas, facilitando con ello su comprensión y permitiendo, posteriormente, entender la razón que guía las propuestas de mejora sugeridas.

2. Descripción de los Escenarios

Los escenarios a partir de los cuales se realizó el estudio empírico corresponden a dos centros educativos de distinta nacionalidad. Por un lado, en el caso hispano/catalán, destaca el **Instituto Anna Gironella**, establecimiento educacional de titularidad pública perteneciente al Ayuntamiento de Barcelona, ubicado en el distrito de Horta-Guinardó, Barcelona. En relación con las etapas educativas que acoge, imparte estudios de ESO, Bachillerato (Ciencias y Tecnología, Humanidades y Ciencias Sociales) y Formación Profesional (tres Familias Profesionales: Textil, Electricidad y Electrónica e Instalación y Mantenimiento), las cuales se distribuyen en 4 Ciclos Formativos de Grado Medio, 6 Ciclos Formativos de Grado Superior, así como 4 cursos de Programa de Formación e Inserción.

Sucintamente su Proyecto Educativo de Centro se fundamenta en alzarse como una escuela pública, catalana, laica, europeísta y diversa, que posee un fuerte énfasis en la educación de formación profesional y que se encuentra en constante vínculo con el mundo empresarial, favoreciendo la inserción laboral de los jóvenes estudiantes. La diversidad etaria, étnica y socioeconómica de su alumnado permite que convivan distintas culturas y

realidades, lo que posibilita el intercambio de experiencias estimuladas por el equipo docente y directivo. Actualmente en el curso 2022-2023 trabajan 109 docentes y 8 miembros del PAS. El número de alumnos es de 1052, en jornadas de mañana y tarde.

En cuanto al equipo directivo, sus miembros y las principales funciones de cada uno de ellos, son los siguientes:

- *Directora*: encargada de dirigir la comunidad educativa. Representa al centro tanto interna como externamente. Establece relaciones con sus respectivos órganos (AFA, Claustro, Consejo Escolar, Consejo de Dirección y Consejo de Delegados), así como con la Administración Educativa y la Inspección.
- *Jefe de Estudios de ESO y Bachillerato*: encargado de coordinar a los Jefes de Ámbito que componen la coordinación de Bachillerato del centro.
- *Jefes de Estudios de Ciclos Formativos (2)*: encargados de coordinar a los Jefes de Departamento que componen la coordinación de Formación Profesional.
- *Coordinadora Pedagógica*: encargada del ámbito académico de las demás coordinaciones del centro. También trabaja con el Departamento de Orientación.
- *Secretario Académico*: encargado de coordinar la Coordinación de Informática y el personal PAS, así como todo lo relacionado con la gestión económica.

Por otro lado, en el caso chileno, destaca el **Colegio Angol**, establecimiento de titularidad particular-subvencionada perteneciente a la Corporación Educacional Angol y que está ubicado en la ciudad de Angol, provincia de Malleco, región de la Araucanía. En relación con las etapas educativas que acoge, imparte estudios de Educación Parvulario (Nivel Transición 1 y 2), Educación Básica (1° a 8° Básico), Enseñanza Media (1° a 4° Medio) y Educación Especial (5° y 6° Combinado y 7° y 8° Combinado y Laboral).

Sucintamente su Proyecto Educativo Institucional se fundamenta en ofrecer una formación altamente competitiva a sus estudiantes, cuyas trayectorias, de acuerdo con el tipo de educación que imparte (científica-humanística), los prepara para el ingreso a la educación superior de carácter universitaria. Así mismo, prima la diversidad y la proveniencia de alumnos de contextos socioeconómicos disminuidos, por lo que el proyecto del Colegio Angol es posibilitar la movilidad social de los estudiantes gracias a las herramientas educativas que éste les entrega. Actualmente en el curso 2023 trabajan 54 docentes y 33 miembros de personal no docente (especialistas de apoyo educativo, tales como psicólogos, psicopedagogos, fonoaudiólogos, terapeuta educacional, trabajadora social y personal de aseo y mantenimiento). El número de alumnos es de 1.090 estudiantes bajo régimen de estudios de tipo Jornada Escolar Completa.

En cuanto al equipo directivo, sus miembros, así como las principales funciones de cada uno de ellos, éstos son los siguientes:

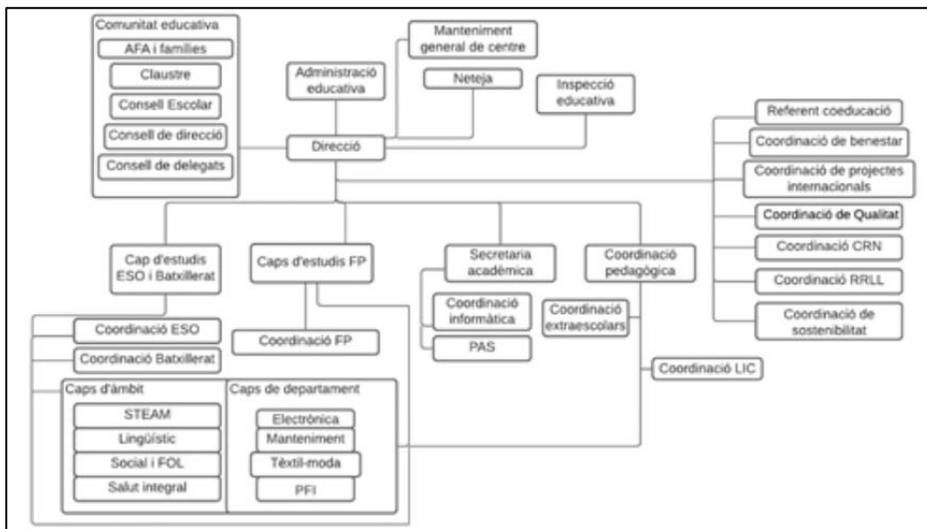
- *Directorio de la Corporación:* tres miembros de la entidad sostenedora del centro. Encargados de dirigir, coordinar y supervisar la ejecución de las actividades del área de la Administración General, Financiera y de Recursos Humanos.
- *Directora:* encargada que lidera la gestión directiva, de administración, supervisión y coordinación de las actividades de la Gestión Escolar del centro.
- *Coordinadores Académicos:* cinco profesionales responsables de asistir y asesorar a la directora en la programación, organización, supervisión y evaluación del desarrollo de las actividades curriculares de todos los niveles educativos del colegio. Asesora y colabora en forma directa con la Dirección y la Gerencia Educativa y de Proyectos.

- *Encargado de Convivencia Escolar*: profesional responsable de la implementación de las medidas necesarias para el resguardo de la sana convivencia escolar.

A continuación, se adjuntan los organigramas de ambas instituciones educativas:

Figura 3

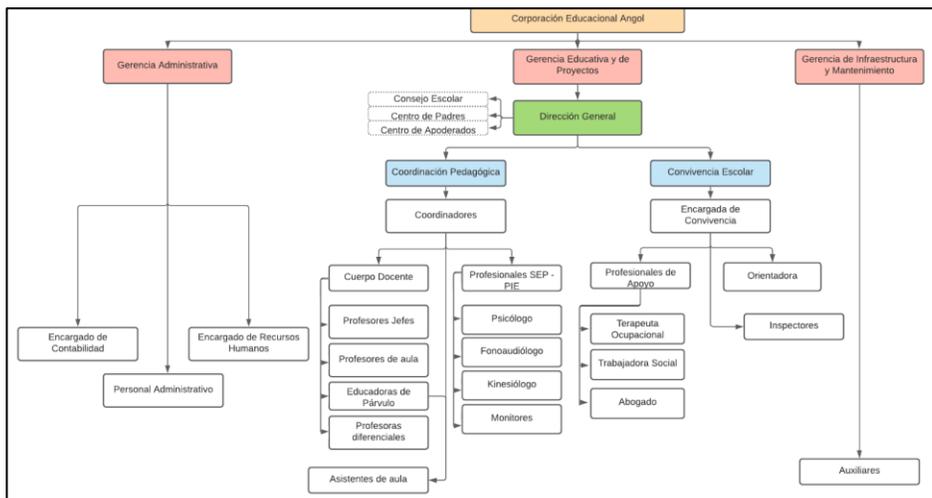
Organigrama del Instituto Anna Gironella – España.



Nota. Instituto Anna Gironella (2023).

Figura 4

Organigrama del Colegio Angol – Chile.



Nota. Colegio Angol (2023).

En relación a los organigramas, es posible señalar que la manera de concebir la organización de ambos centros favorece, en mayor o menor medida, la participación de los distintos agentes que conviven en su interior. En el caso del Instituto Anna Gironella, predomina una disposición en donde la dirección actúa como una entidad articuladora frente a los demás estamentos y/u órganos que componen la institución, incluso incorporando elementos externos como lo son la Administración y la Inspección Educativa, pudiendo favorecer procesos tendientes a la intervención activa de más miembros.

En el caso del Colegio Angol tiende a predominar una organización de tipo piramidal, dirigida por la Entidad Sostenedora del Centro y seguida luego por los órganos directivos que lideran y gestionan el universo de agentes que componen la institución. Si bien pareciera que dicha estructura dificulta la participación de los sujetos, también es cierto que una dirección dotada de un liderazgo que estimule la interacción sinérgica de su equipo puede lograr que muchos de ellos colaboren en los proyectos del centro, en tanto se garanticen los espacios para que ello pueda desarrollarse de manera sostenible.

3. Justificación del Enfoque Investigador

El estudio adoptó un enfoque de triangulación concurrente de tipo mixto, valiéndose de métodos de investigación tanto de carácter empírico-analítico como interpretativo, pudiendo con mayor detalle dar cuenta de la realidad que se propuso analizar.

Por “triangulación concurrente” se entiende como aquel diseño de investigación en donde, de manera simultánea, se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación. De esta manera, al momento de interpretar los resultados, se efectúan comparaciones de “lado a lado”, es decir, se incluyen resultados estadísticos (variable cuantitativa) con categorías conceptuales (variable cualitativa) (Creswell, 2013).

Dicha decisión obedeció a razones de índole pragmático, partiendo de la base de que los procesos de investigación, así como las estrategias utilizadas, deben adaptarse a las necesidades y contextos, pero sobre todo al planteamiento del problema, no siendo restrictivos en función del enfoque adoptado. De ahí que, entre las ventajas de la investigación mixta, ésta permitió proporcionar una comprensión completa y exhaustiva del problema de investigación, pudiendo diseñar y aplicar una variedad de técnicas de recogida de información ante la complejidad del fenómeno estudiado (Sampieri, 2014).

4. Limitaciones de la Investigación

Roberto Ávila (2001), entiende por *limitación* a todos aquellos aspectos de un problema de estudio que dejan de ser investigados a causa de algún motivo en particular. Dichas limitaciones deben ser señaladas y justificadas con la finalidad de dotar de mayor consistencia y coherencia a las metodologías empleadas, los resultados emanados, así como también sugerir recomendaciones para futuros trabajos, delineando aquellos puntos críticos que pudieran ser tomados en consideración al momento de sugerir propuestas de mejora.

En ese sentido, para la presente investigación la principal limitación fue de tipo metodológica, obedeciendo al tamaño de la muestra. Para tales efectos, debe tomarse en consideración la cantidad de personas que efectivamente respondieron los instrumentos de recogida de información. Las cifras, si bien reflejan a los principales grupos que componen a las comunidades educativas de los centros analizados, no constituyen un universo estadístico que permita extender los resultados a la totalidad de los agentes. Una razón que influyó en el reducido tamaño de la muestra fue el margen temporal del cual se dispuso para poder recabar la información (dos semanas), no pudiendo extender dicho período y recibir así más respuestas que permitieran incrementar la cantidad de participantes.

Una segunda limitación guarda relación con el propio investigador, específicamente relacionada con la ubicación geográfica del mismo y el tipo de vinculación que éste tuvo con los escenarios que formaron parte del estudio. Por un lado, si bien el investigador se desempeñó laboralmente en el centro de estudios chileno (teniendo “buena llegada” con su comunidad educativa), la ubicación geográfica del mismo existente al momento de llevar a cabo el trabajo (España), limitó la posibilidad de ejercer mayor control en la resolución de los instrumentos que se hicieron llegar a dicha institución. Por otro lado, respecto al centro español, el espacio de influencia sólo se vio limitado a las relaciones que el investigador forjó con el equipo directivo, siendo prácticamente desconocido para los otros miembros de la comunidad, quienes participaron del estudio respondiendo los cuestionarios solicitados.

Una tercera limitación, también relacionada con el investigador, tiene que ver con que éste se desempeñó durante cinco años como docente en el centro educativo chileno, por lo que, si bien al momento de diseñar y aplicar las técnicas de obtención de información tuvo en consideración la prevalencia de criterios de rigurosidad y objetividad, igualmente conviene señalar que pudieron existir sesgos a la hora de analizar dicha realidad.

Una cuarta limitación tiene que ver con la dependencia jurídica de los centros educativos. El Instituto Anna Gironella es un centro de titularidad pública perteneciente al Ayuntamiento de Barcelona y que depende del Consorcio de Educación de dicha ciudad. En tanto que el Colegio Angol posee una dependencia jurídica de tipo “particular-subvencionada” (equivalente a la titularidad “concertada” española), por lo que, si bien recibe aportes financieros y se rige por las directrices curriculares del Ministerio de Educación del Estado de Chile, posee una mayor autonomía administrativa y gestora por parte de la Entidad Sostenedora titular del centro. Esta diferencia jurídica, pese a no constituir el foco de la investigación, igualmente debe ser puesta en evidencia a la hora de

considerar el grado de libertad decisional de los equipos directivos en función de su contexto jurídico-normativo.

5. Recogida de Datos

5.1. Técnicas de Obtención de Información

Las técnicas de obtención de información escogidas adoptaron la forma de estrategias e instrumentos de acuerdo con el enfoque que prima para cada una de ellas. En el caso de las de tipo cualitativa, se diseñaron entrevistas estructuradas, en tanto que en las de tipo cuantitativa, se elaboraron cuestionarios.

Entre las razones que respaldan la adopción de la entrevista, se encuentra su propia naturaleza que la caracteriza. Según Canales (2006), en una entrevista el investigador/ investigado establecen una “interacción peculiar”, animada por un juego de preguntas reforzadas por lenguajes verbales y no verbales y en donde gran parte del éxito de la misma resultará de la calidad de la interacción social que sepa *construir* el entrevistador.

Entre las razones que respaldan la adopción del cuestionario, éste facilita el recogimiento de datos gracias a la existencia de respuestas preestablecidas, pudiendo “medir” la presencia de determinadas variables en las personas que componen el objeto de estudio de nuestra investigación (Canales, 2006). Así mismo y debido a la necesidad de contar con información rápida y en contextos culturales diferentes, el cuestionario permitió la obtención despersonalizada de datos, posibilitando el estudio de una realidad concreta no observando los hechos que la circundan al momento de su aplicación (Sierra, 2001).

5.2. Fuentes de Obtención de Información

Respecto a las fuentes desde donde se pudo extraer la información, en cuanto al cuestionario, éste fue dirigido a la totalidad del claustro, así como de los estudiantes de secundaria (ESO) y de las familias de ambos centros.

Al constituir una población que no es homogénea en términos etarios, al momento de diseñar los ítems se consideró la forma en que éstos fueron enunciados, que tuvieran una extensión razonable, así como también los espacios en donde, según las características propias de cada grupo, éstos pueden participar dentro de sus centros educativos. Además, también se salvaguardó el uso idiomático de cada país cuando se redactaron las afirmaciones, a fin de reducir posibles confusiones por parte de los participantes.

En cuanto la entrevista, ésta fue dirigida a las directoras de ambos centros educativos. Al igual que con el instrumento, al momento de diseñar las preguntas se tuvo en consideración los usos idiomáticos de cada país, a fin de reducir posibles confusiones.

5.3. Forma de Aplicación

En relación a la forma de aplicación, los cuestionarios se confeccionaron mediante la herramienta web de *Google Forms*, siendo respondidos telemáticamente. Lo anterior fue posible gracias al envío por correo electrónico de cada formulario por parte del investigador, quien, a su vez, se encontró respaldado por la Dirección de cada centro.

Respecto a la forma de aplicación de las entrevistas, éstas asumieron dos maneras debido a la ubicación geográfica del investigador. En el caso español, fue realizada de manera presencial con la directora y en su instituto. En el caso chileno, la entrevista fue realizada telemáticamente con la directora del centro. En ambos casos, dada la naturaleza de la estrategia, se procedió a registrar la información a través de la grabación de la sesión, pudiendo analizar posteriormente y en profundidad las respuestas obtenidas.

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

6.1. Instrumentos: Cuestionarios

6.1.1. Fiabilidad del Cuestionario. La fiabilidad o confiabilidad indica el grado de

precisión en que una técnica de obtención de información proporciona información estable, consistente y precisa, siendo con ello útil para la finalidad del objetivo propuesto (Mateo & Martínez-Olmo, 2008).

Siguiendo aquello, los cuestionarios aquí utilizados en el presente trabajo constituyen instrumentos fiables, ya que:

- Cada uno cuenta con un total de 12 a 15 preguntas que están agrupadas por competencia, dimensión y ámbito, lo cual permite obtener una diversidad de información desde las distintas aristas que sustentan el objetivo de investigación.
- El abanico de respuestas, expresadas en afirmaciones de valoración múltiple de cuatro escalas, así como en opciones que permiten registrar información por escrito, recoge los matices de los encuestados frente a la diversidad de ítems planteados.
- Las afirmaciones se encuentran redactadas en un lenguaje acorde al cohorte etario y a la realidad cultural de los lugares de origen de los encuestados.

6.1.2. Validez del Cuestionario. La validez se refiere al grado en que la información obtenida por la técnica es representativa del fenómeno analizado (Sampieri, 2014).

En el caso del instrumento, se optó por analizarlo a partir de la *validez de contenido* del mismo, es decir, el grado en que dicho instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se está midiendo. Para ello, a partir de la página 145 del apéndice se adjuntan las ocho tablas de especificaciones de cada cuestionario en donde es posible evidenciar que la información recopilada se ajusta a los ámbitos y competencias escogidas.

De esta manera, a partir de las tablas anteriores, es posible evidenciar que la distribución de las preguntas se encuentra medianamente equilibrada, existiendo una media de 3 ítems asociados a cada competencia y, por tanto, a cada dimensión y ámbito a

investigar. También es relevante mencionar que existen ciertos “énfasis” que no son casuales (sobre todo en lo que respecta a la competencia de “*promover el liderazgo distribuido*”, en donde en los cuestionarios hay alrededor de 5 ítems). Lo anterior responde al foco predominante en el objetivo del trabajo.

6.2. Estrategias: Entrevistas

6.2.1. Fiabilidad de la Entrevista. En el caso de la entrevista, ésta constituye una estrategia fiable, ya que:

- Cada una cuenta con un total de 14 a 15 preguntas agrupadas por competencia, dimensión y ámbito, lo cual permite obtener una amplia diversidad de información. Además, se encuentran formuladas de acuerdo con una sucesión lógica de dificultad y profundidad, a fin de facilitar su abordaje por parte del entrevistado/a.
- Las preguntas se encuentran redactadas en un lenguaje claro, acorde al cargo de los entrevistados y a la realidad cultural de su lugar de origen.

6.2.2. Validez de la Entrevista. Para la estrategia se optó por analizar su estructura de interrogantes a partir de la *validez de contenido* de la misma. Para ello, a partir de la página 145 del apéndice se adjuntan las dos tablas de especificaciones de cada entrevista, en donde se puede corroborar que la información recopilada se ajusta a los ámbitos y competencias escogidas.

De esta manera, a partir de las tablas anteriores, es posible evidenciar que la distribución de las preguntas se encuentra equilibrada, existiendo una media de ítems en torno a 4 preguntas. Al igual que con los cuestionarios, también existen ciertos “énfasis” que no son casuales (sobre todo en lo que respecta a las competencias de “*impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad*”).

educativa” y *“promover el liderazgo distribuido”*, en donde hay entre 5 y 6 ítems en cada entrevista). Lo anterior responde al foco declarado en el objetivo del trabajo.

7. Resultados

Primero, se analizarán los resultados obtenidos de los instrumentos (cuestionarios). Luego se reflexionará en torno a lo manifestado en las estrategias (entrevistas).

7.1. Instrumentos: Cuestionarios

Fueron cuatro los agentes de cada comunidad escolar que participaron como objeto de la muestra empírica: equipos directivos, docentes, estudiantes y familias. Los resultados totales de la participación de cada grupo en los cuestionarios fueron los siguientes⁵:

Tabla 1

Cifras reales y totales de participación por estamento según centro educativo de cada país.

Cifras	Chile Colegio Angol, Angol Curso 2023				España Instituto Anna Gironella, Barcelona Curso 2022-2023			
	E. Directivo	Docentes	Estudiantes	Familias	E. Directivo	Docentes	Estudiantes	Familias
Cifras totales por estamento	7	54	1.090	1.090 ⁶	6	109	1.052	1.052
Cifras reales de participación por estamento	6	14	33	38	6	23	11	52
Porcentaje de participación por estamento	85,7%	25,9%	3%	3,4%	100%	21,1%	1%	4,9%

⁵ Para conocer las Fichas Técnicas de cuestionarios y de entrevistas, dirigirse a la página 166 del Apéndice.

⁶ Para efectos prácticos, la cifra de “familias” se homologa con la de “estudiantes”, partiendo de la base de que detrás de cada alumno/a, hay una sola familia (independiente de quién sea el titular y/o responsable).

Para el caso de los cuestionarios, estas cifras constituyen el resultado de un procedimiento de muestreo de carácter “no probabilístico”, de tipo “aleatorio simple” y que fue realizado por las direcciones de cada establecimiento, quienes difundieron a las familias, docentes, estudiantes y equipos directivos los enlaces de los formularios durante las dos semanas que se contempló su respuesta. Para el caso de las entrevistas, procedimiento de muestreo si bien también fue de carácter “no probabilístico”, adoptó el tipo de “por juicios”, ya que el investigador escogió personalmente a las directoras de los centros educativos español y chileno que forman parte del objetivo del estudio.

A fin de favorecer la comprensión cuantitativa de los datos, en primer lugar, se exponen porcentualmente sólo los resultados de aquellos ítems pertenecientes a cada estamento educativo que alcanzaron cifras dicotómicas y/o inclinadas hacia uno de los extremos valorativos (“*totalmente en desacuerdo*” y “*en desacuerdo*” o “*de acuerdo*” y “*totalmente de acuerdo*”), tanto español como chileno. Para conocer el detalle porcentual total de cada instrumento, dirigirse a la página 158 del apéndice.

En segundo lugar, se interpretaron aquellas respuestas que permitían a los encuestados registrar información por escrito. Todo este proceso se llevó a cabo considerando los ámbitos, dimensiones y, lo más importante, las competencias de la matriz propuesta.

Cabe señalar que, en términos procedimentales y para facilitar la visualización y análisis de aquellos conceptos que más repitieron las personas en los ítems de registro abierto, se utilizó la herramienta de “nube de tags o de palabras”⁷.

⁷ El diseño de aquellas fue posible gracias a la utilización de la siguiente herramienta virtual de acceso liberado: <https://www.nubedepalabras.es/>

7.1.1. Análisis Cuestionarios “Familias”

a. *Detalle porcentual.* En relación con el grupo correspondiente a las familias, a continuación, se detallan los porcentajes obtenidos sólo de las afirmaciones n° 5 y n°7, dado que registraron una variación numérica significativa. La totalidad de las afirmaciones del cuestionario puede ser consultada en la página 158 del apéndice.

Tabla 2

Cuestionario Familias. Afirmaciones destacadas.

Ámbitos	Competencias	Afirmaciones de valoración múltiple	Chile Colegio Angol				España I. Anna Gironella			
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	1	2	3	4
Ámbito II: Gestión curricular	Promover el liderazgo distribuido	5.La dirección promueve la participación de las familias en la toma de decisiones del centro.	16%	55%	8%	21%	39%	33%	17%	12%
		7.Estoy de acuerdo con que las familias deben ser involucradas en los procesos educativos de sus hijos.	3%	0%	34%	63%	0%	4%	40%	56%

En relación a los resultados porcentuales obtenidos en los cuestionarios, conviene señalar que, a grandes rasgos, existe una percepción positiva por parte de las familias de ambos centros con la gestión que llevan a cabo sus equipos directivos. En ese sentido, sólo destacan dos afirmaciones que arrojaron resultados “negativos” y que, a continuación, serán analizados.

- **Ítem n°5** – Con relación a esta afirmación, en ambos establecimientos es posible evidenciar un acentuado “desacuerdo”. Esta información se condice con lo señalado por las directoras en torno a la participación de las familias, la cual de por sí es escasa, además de no ser implicadas en las decisiones que toma el centro.
- **Ítem n°7** – Existe consenso entre los padres de ambos centros de que sí están de acuerdo con tal afirmación. Esto, sin embargo, no se condice con lo expresado por los progenitores en la pregunta n°10, en donde hay un ingente porcentaje que dice “no estar de acuerdo” con el hecho de que la dirección genere espacios y/o situaciones que permitan abordar temas relacionados con las prácticas o procesos pedagógicos que contribuyan a la mejora de los aprendizajes de sus hijos.

b. *Detalle Conceptual.* Tres fueron las afirmaciones que permitían a las familias registrar información escrita. A continuación, y valiéndose de la representación gráfica de las nubes *de palabras*, se presentan aquellos conceptos más repetidos.

Ámbito: <i>Gestión curricular</i>			Competencia: <i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje</i>					
Pregunta 10. <i>La dirección genera espacios y/o situaciones para abordar temas con las familias sobre prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de los aprendizajes de sus hijos.</i>	Chile	Totalmente desacuerdo	8%		Personas que escribieron	Interpretación		
		En desacuerdo	32%					
		De acuerdo	41%					
	España	Totalmente acuerdo	18%				CL :	18
		Totalmente desacuerdo	14%					
		En desacuerdo	44%					
		De acuerdo	31%					
		Totalmente acuerdo	12%					
<p>Llama la atención el hecho de que tienden a predominar las reuniones, charlas y entrevistas del profesor tutor como actividades para abordar temas relacionados a las prácticas pedagógicas de los estudiantes. Estas instancias, por lo demás, tienden a ser más de carácter unidireccional e informativo, cuestión que puede ser reflejado en aquel 44% de familias españolas que dijo estar “en desacuerdo” con la real finalidad de la afirmación en cuestión.</p>								

Ámbito: <i>Gestión curricular</i>			Competencia: <i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje</i>					
Pregunta 11. <i>La dirección realiza actividades y/o acciones para vincularse con el entorno del centro. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué actividades y/o acciones conoces.</i>	Chile	Totalmente desacuerdo	0%		Personas que escribieron	Interpretación		
		En desacuerdo	21%					
		De acuerdo	63%					
	España	Totalmente acuerdo	16%				CL :	19
		Totalmente desacuerdo	6%					
		En desacuerdo	44%					
		De acuerdo	35%					
		Totalmente acuerdo	15%					
<p>La mayoría de las familias del centro chileno están “de acuerdo” con que sí se llevan a cabo actividades para vincularse con el entorno de la institución. Sin embargo, destaca el caso español, en donde el huerto comunitario al cual tiene acceso la institución se alza como el principal referente de aquellas actividades realizadas con el entorno de la escuela, lo cual explicaría que el 50% de los encuestados declaran rechazar la realización de acciones orientadas a tales fines.</p>								

Ámbito: G. de la participación y colaboración			Competencia: Impulsar la participación de los diversos actores de la comunidad educativa				
<p>Pregunta 14. La dirección genera espacios de encuentro para implicar a las familias en el funcionamiento de la escuela. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios.</p>	Chile	Totalmente desacuerdo	5%		Personas que escribieron	CL : 12 ES: 13	Interpretación Ambos grupos de familias están “en desacuerdo” en que la dirección genere espacios para su implicación en el funcionamiento del colegio. Predominan las reuniones, las charlas y la organización a través del AFA y Centro de Padres como espacios donde éstos pueden participar. No obstante, dichas instancias más bien obedecerían a espacios de transmisión de información unidireccional y no a lugares que los impliquen realmente en el funcionamiento de la escuela.
		En desacuerdo	42%				
		De acuerdo	40%				
		Totalmente acuerdo	13%				
	España	Totalmente desacuerdo	14%				
		En desacuerdo	42%				
		De acuerdo	39%				
		Totalmente acuerdo	6%				

7.1.2. Análisis cuestionarios “estudiantes”

a. Detalle Porcentual: En relación con el grupo correspondiente a los estudiantes, a continuación, se detallan los porcentajes obtenidos sólo de las afirmaciones n° 5 y n°7, dado que registraron una variación numérica significativa. La totalidad de las afirmaciones del cuestionario puede ser consultada en la página 160 del apéndice.

Tabla 3

Cuestionario Estudiantes. Afirmaciones destacadas.

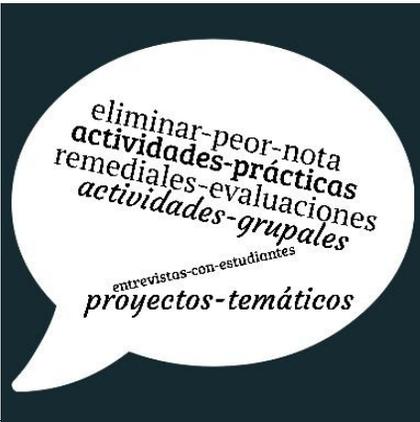
Ámbitos	Competencias	Afirmaciones de valoración múltiple	Chile Colegio Angol				España I. Anna Gironella			
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	1	2	3	4
Ámbito II: Gestión curricular	Promover el liderazgo distribuido	5.La dirección promueve liderazgos estudiantiles que puedan tomar decisiones en el centro.	0%	55 %	42 %	3%	9%	64 %	9%	18%
		7.Estoy al tanto de las decisiones y acuerdos que se toman en el Consejo Escolar.	6%	33 %	42 %	18%	18%	27 %	46 %	9%

En relación a los resultados porcentuales obtenidos en los cuestionarios, conviene señalar que, a grandes rasgos, existe una percepción positiva por parte de los estudiantes de ambos centros con la gestión que llevan a cabo sus equipos directivos. En ese sentido, sólo destacan dos afirmaciones que arrojaron resultados “negativos” y que, a continuación, serán analizados.

- **Ítem n°5** – Con relación a esta afirmación, en ambos centros es posible evidenciar un acentuado “desacuerdo”. Estas cifras no se relacionan, por el contrario, cuando se les pregunta por la participación en actividades, manifestando respuestas más favorables, pero en donde muchas de aquellas actividades sólo son recreativas más de que tipo decisional (ver pregunta n°12).
- **Ítem n°7** – Con relación a esta afirmación, la población estudiantil matizó sus respuestas de manera tal, que éstas inducen a que en ambos centros pareciera ser compleja la “bajada” de la información que se discute en el Consejo Escolar. Si bien la convocatoria al mismo es puntual y delimitada por la Ley, habría que repensar el impacto que tiene para revalorizar su finalidad y dar cuenta de lo que se conversa en su interior, pudiendo comunicarlo y difundirlo, especialmente al alumnado.

b. Detalle conceptual. Seis fueron las afirmaciones que permitían a los estudiantes registrar información de manera escrita.

A continuación, y valiéndose de la representación gráfica de las *nubes de palabras*, se presentan aquellos conceptos más repetidos por los estudiantes.

Ámbito: Gestión curricular			Competencia: Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje					
Pregunta 10. <i>La dirección genera espacios para promover el trabajo colaborativo entre docentes y estudiantes sobre prácticas pedagógicas que mejoren nuestros aprendizajes.</i>	Chile	Totalmente desacuerdo	36%		Personas que escribieron	Interpretación	Aquí predominan las respuestas negativas, lo que evidenciaría un escaso trabajo colaborativo entre docentes y estudiantes, relación que, si bien es asimétrica, se distancia aún más en los procesos de enseñanza que llevan a cabo los primeros. De las pocas valoraciones afirmativas, destaca el desarrollo de actividades remediales, la eliminación de la “peor nota” y uno que otro proyecto temático que involucra el interés de los alumnos.	
		En desacuerdo	73%					
		De acuerdo	3%					
		Totalmente acuerdo	0%					
	España	Totalmente desacuerdo	64%					CL : 15
		En desacuerdo	18%					
		De acuerdo	18%					
		Totalmente acuerdo	0%					
				ES: 6				

Ámbito: <i>Gestión curricular</i>			Competencia: <i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje</i>			
Pregunta 11. <i>La dirección realiza actividades y/o acciones para que nos vinculemos con el entorno del centro. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué actividades.</i>	Chile	Totalmente desacuerdo	36%		CL	Interpretación A diferencia de lo ocurrido en el caso de las familias, aquí las respuestas de los estudiantes son discordantes según el país: para el caso chileno, no existen grandes actividades que los vinculen con su entorno, en tanto que los alumnos catalanes sí declaran su existencia. Entre ellas, nuevamente se repiten las visitas a residenciales de adultos mayores, aunque emergen con fuerza la realización de proyectos de asignatura que implicarían a los alumnos con su entorno.
		En desacuerdo	52%			
		De acuerdo	9%		ES:	
		Totalmente acuerdo	3%			
	España	Totalmente desacuerdo	18%		7	
		En desacuerdo	9%			
		De acuerdo	64%			
Totalmente acuerdo		9%				
Personas que escribieron						

Ámbito: <i>G. de la participación y colaboración</i>			Competencia: <i>Impulsar la participación de los diversos actores de la comunidad educativa</i>			
Pregunta 15. <i>La dirección genera espacios de encuentro para implicar a los estudiantes en el funcionamiento de la escuela. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son.</i>	Chile	Totalmente desacuerdo	6%		CL	Interpretación Estos resultados se parecen a las respuestas dadas por las familias frente a la misma afirmación. Predominan valoraciones de carácter negativo, en tanto que los alumnos declaran como “espacios” asociados al funcionamiento del centro instancias tales como reuniones, actividades artísticas, CC.AA. y votaciones. En menor medida destaca la mención del Consejo Escolar, siendo éste un espacio real de participación en el funcionamiento de la escuela.
		En desacuerdo	49%			
		De acuerdo	33%		ES:	
		Totalmente acuerdo	12%			
	España	Totalmente desacuerdo	18%		4	
		En desacuerdo	36%			
		De acuerdo	36%			
Totalmente acuerdo		9%				
Personas que escribieron						

Ámbito: Gestión curricular			Competencia: Promover el liderazgo distribuido						
Pregunta 8. Me involucro en los diversos espacios de participación que existen en mi centro. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son algunos de estos espacios.	Chile	Totalmente desacuerdo	6%		Personas que escribieron	CL	Interpretación	<p>En el caso chileno, predomina el “desacuerdo” ante el involucramiento de los estudiantes en espacios de participación del centro, en tanto que en el caso catalán hay un equilibrio de resultados. Llama la atención también el tipo de “espacios” que los estudiantes generalmente asocian con el concepto de participación: votaciones para escoger a sus pares del Centro de Alumnos, involucrarse en actividades del colegio o escoger a las directivas de sus cursos.</p>	
		En desacuerdo	42%			18			
		De acuerdo	30%						
		Totalmente acuerdo	21%						
	España	Totalmente desacuerdo	9%			ES:			6
		En desacuerdo	36%						
		De acuerdo	36%						
		Totalmente acuerdo	18%						

Ámbito: Gestión curricular			Competencia: Promover el liderazgo distribuido						
Pregunta 9. Estoy de acuerdo con que los estudiantes deben ser involucradas en sus procesos de aprendizaje. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica de que manera.	Chile	Totalmente desacuerdo	6%		Personas que escribieron	CL	Interpretación	<p>A diferencia de la anterior, aquí si es posible evidenciar un interés de los estudiantes de ambos centros de que sean considerados en sus respectivos procesos de aprendizaje. Entre las maneras que ellos consideran que sería posible llevar a cabo aquello, destacan la sugerencia de distintas metodologías de enseñanza, más trabajos en equipo, más actividades prácticas, tutorías personalizadas y poder sugerir evaluaciones a sus aprendizajes.</p>	
		En desacuerdo	24%			21			
		De acuerdo	15%						
		Totalmente acuerdo	55%						
	España	Totalmente desacuerdo	9%			ES:			6
		En desacuerdo	0%						
		De acuerdo	46%						
		Totalmente acuerdo	46%						

Ámbito: Gestión curricular			Competencia: Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje					
Pregunta 12. <i>La dirección genera espacios para que los estudiantes colaboren en actividades del centro. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios.</i>	Chile	Totalmente desacuerdo	24		Personas que escribieron	CL : 14 ES: 5	Interpretación	El abanico de respuestas a esta afirmación asume una tendencia mayormente homogénea hacia valoraciones de carácter positivo, en donde los estudiantes reconocen la existencia de espacios para colaborar en actividades del centro, las cuales discurren generalmente en aniversarios, fiestas, muestras artísticas y deportivas y celebraciones, así como también destaca el Centro de Alumnos como un lugar donde los estudiantes sienten que pueden participar.
		En desacuerdo	21					
		De acuerdo	24					
		Totalmente acuerdo	30					
	España	Totalmente desacuerdo	18					
		En desacuerdo	9					
		De acuerdo	27					
		Totalmente acuerdo	46					

7.1.3. Análisis cuestionarios “docentes”

a. Detalle Porcentual: En relación con el grupo correspondiente a los docentes, a continuación, se detallan los porcentajes obtenidos sólo de las afirmaciones n° 1 y n°9, dado que registraron una variación numérica significativa. La totalidad de las afirmaciones del cuestionario puede ser consultada en la página 162 del apéndice.

Tabla 4

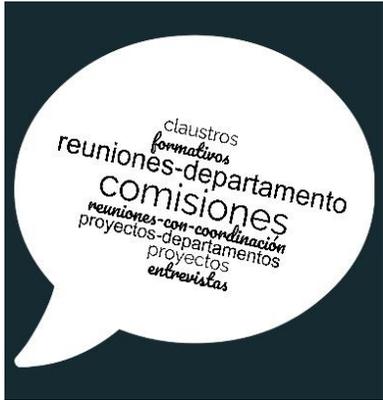
Cuestionario Docentes. Afirmaciones destacadas.

Ámbitos	Competencias	Afirmaciones de valoración múltiple	Chile Colegio Angol				España I. Anna Gironella			
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	1	2	3	4
Ámbito I: G. institucional	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación	1.La dirección logra entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del Proyecto Educativo Institucional / Proyecto Educativo de Centro.	0%	79%	21%	0%	22%	30%	26%	22%
Ámbito III: G. de la participación y	Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje	9.Personalmente me gustaría que miembros del equipo directivo ingresaran a observar mis clases, retroalimentado mi trabajo y entregándome sugerencias para mejorar mi desempeño.	7%	21%	50%	21%	30%	17%	35%	17%

En relación a los resultados porcentuales obtenidos de las respuestas a los cuestionarios, conviene señalar que, a grandes rasgos, existe una percepción positiva por parte de los docentes de ambos centros con la gestión que llevan a cabo sus respectivos equipos directivos. En ese sentido, sólo destacan dos afirmaciones que arrojaron resultados “negativos” y que, a continuación, serán analizadas.

- **Ítem n°1** – Esta afirmación adquirió resultados negativos en el caso chileno y español. Dicha información permitiría evidenciar cierto desconocimiento de cuestiones de tipo estructural que guían los lineamientos de los centros, cuestión que inevitablemente debe ser abordada por la Dirección y siendo un indicador susceptible de una acción de mejora a corto plazo.
- **Ítem n°9** – Con relación a esta afirmación, cabe destacar nuevamente la valoración positiva que realizaron los profesores chilenos que fueron encuestados, no así, por el contrario, los miembros del claustro hispano. Los resultados son dicotómicos: un total de 52% de docentes que dijo estar “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, en tanto que un total de 47% docentes señaló estar “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con dicha afirmación.

b. *Detalle Conceptual.* Cuatro fueron las afirmaciones que permitían a los docentes registrar información de manera escrita. A continuación, y valiéndose de la representación gráfica de las nubes *de palabras*, se presentan aquellos conceptos más repetidos.

Ámbito: Gestión curricular			Competencia: Promover el liderazgo distribuido				
Pregunta 7. El equipo directivo promueve la distribución del liderazgo, facilitando espacios y/o situaciones en donde puedan involucrarse activamente los docentes.	Chile	Totalmente desacuerdo	0%		Personas que escribieron	CL : 5 ES: 15	Interpretación Respecto a la valoración que realizan los docentes acerca de la promoción del liderazgo por parte de la dirección. En ambos casos destaca la asociación de acciones como las comisiones, las reuniones de departamento y los claustros formativos que realizan como sinónimos de distribución de liderazgo, aunque en la práctica dichas instancias bien podrían obedecer a propósitos más de tipo procedimental de la dirección.
		En desacuerdo	29%				
		De acuerdo	57%				
		Totalmente acuerdo	14%				
	España	Totalmente desacuerdo	26%				
		En desacuerdo	17%				
		De acuerdo	30%				
		Totalmente acuerdo	26%				

Ámbito: G. de la participación y colaboración			Competencia: Impulsar la participación de los diversos actores de la comunidad educativa				
Pregunta 12. La dirección genera espacios para implicar al profesorado en el funcionamiento de la escuela. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios.	Chile	Totalmente desacuerdo	0%		Personas que escribieron	CL : 19 ES: 16	Interpretación En esta afirmación es posible evidenciar opiniones contradictorias respecto a la implicación del profesorado en el funcionamiento de la escuela. Si bien no hay una tendencia clara, sí es relevante el hecho de que, al momento de indicar espacios, muchos docentes estén de acuerdo en levantar la figura del claustro, seguida de las comisiones, como instancias para participar, sino del funcionamiento, al menos como lugares que permiten la organización de este estamento.
		En desacuerdo	36%				
		De acuerdo	57%				
		Totalmente acuerdo	7%				
	España	Totalmente desacuerdo	9%				
		En desacuerdo	22%				
		De acuerdo	35%				
		Totalmente acuerdo	35%				

Ámbito: G. de la participación y colaboración			Competencia: Impulsar la participación de los diversos actores de la comunidad educativa						
Pregunta 13. La dirección genera espacios para que el alumnado se implique en la vida escolar. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son.	Chile	Totalmente desacuerdo	7%		Personas que escribieron	CL :	Interpretación	Nuevamente los resultados de esta afirmación se condicen con el enunciado anterior, ya que hay respuestas antagónicas en lo que refiere a los espacios facilitados por la dirección para la implicación de los estudiantes. En ese sentido, los docentes destacan tutorías, proyectos escolares, consejos de delegados y comisiones de convivencia, así como actos y fiestas promovidos por ambos centros a la hora de favorecer la participación del alumnado en la vida escolar.	
		En desacuerdo	36%			7			
		De acuerdo	36%						
	España	Totalmente acuerdo	21%			ES:			14
		Totalmente desacuerdo	13%						
		En desacuerdo	26%						
		De acuerdo	35%						
		Totalmente acuerdo	26%						

Ámbito: G. de la participación y colaboración			Competencia: Impulsar la participación de los diversos actores de la comunidad educativa						
Pregunta 14. La dirección genera espacios para que las familias se impliquen en la vida escolar. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios.	Chile	Totalmente desacuerdo	7%		Personas que escribieron	CL :	Interpretación	Aquí la opinión de los docentes es más categórica, con tendencia hacia la negatividad, ya que en ambos centros se evidenciaría una escasa promoción institucional en lo que refiere a la implicación de las familias en la vida escolar, prevaleciendo sólo aquellas instancias legales y formalmente establecidas, tales como el AFA y el Centro de Padres, las entrevistas, las reuniones de curso y, en cierta medida, el Consejo Escolar.	
		En desacuerdo	53%			5			
		De acuerdo	40%						
		Totalmente acuerdo	0%						
	España	Totalmente desacuerdo	9%			ES:			10
		En desacuerdo	44%						
		De acuerdo	26%						
		Totalmente acuerdo	22%						

7.1.4. Análisis cuestionarios “equipo directivo”

a. **Detalle Porcentual:** En relación con el grupo correspondiente al equipo directivo y considerando que éstos no superan las 6 personas, a continuación, se detallan los porcentajes obtenidos sólo de la afirmación n°7, dado que registró una variación numérica significativa. La totalidad de las afirmaciones del cuestionario puede ser consultada en la página 164 del apéndice.

Tabla 5

Cuestionario Equipo Directivo. Afirmaciones destacadas.

Ámbitos	Competencias	Afirmaciones de valoración múltiple	Chile Colegio Angol				España I. Anna Gironella			
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	1	2	3	4
Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje	7.Considero que es necesario que miembros del equipo directivo realicen observaciones de clases a los docentes, retroalimentado su trabajo y entregándoles sugerencias para mejorar su desempeño.	0%	0%	0%	100%	0%	50%	50%	0%	

En relación a los resultados porcentuales obtenidos, existe la tendencia de una autopercepción positiva y de un alto grado de cumplimiento de los equipos directivos de ambos centros en relación a la mayoría de las afirmaciones, especialmente aquellas relacionadas con la gestión de las competencias que involucran el trabajo con los grupos de la comunidad. Sin embargo, hay una afirmación que llama la atención por albergar incongruencias a la luz de los resultados expuestos en el cuestionario de los docentes.

- **Ítem n°7** – Con relación a esta afirmación, en el caso chileno es posible observar una congruencia valorativa entre lo que afirmaron los docentes y sus equipos directivos. No así, en cambio, en el caso catalán, donde se registró una discordancia valorativa no menos compleja. Y es que el equipo directivo se encuentra “dividido” en relación a tal ítem, en tanto un total de 47% de docentes señaló estar “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” con la sentencia en cuestión.

b. *Detalle Conceptual.* Ocho fueron las afirmaciones que permitían a los miembros del equipo directivo registrar información escrita. A continuación, y valiéndose de la representación gráfica de las nubes *de palabras*, se presentan los conceptos más repetidos.

Ámbito: Gestión institucional			Competencia: Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional			
Pregunta 1. Como equipo directivo, difundimos y explicamos a la comunidad escolar los objetivos, planes y metas institucionales del centro.	Chile	Totalmente desacuerdo	0%		Personas que escribieron CL : 6 ES : 6 Interpretación	En el caso de los equipos directivos de ambos centros, los dos coinciden en gran medida con el hecho de que difunden y explican a la comunidad escolar los objetivos y planes institucionales del centro. En ese sentido, destacan mecanismos como los comunicados, reuniones de trabajos y principalmente los claustros como plataformas informativas funcionales para transmitir elementos propios de la organización de centro.
		En desacuerdo	17%			
		De acuerdo	68%			
		Totalmente acuerdo	17%			
	España	Totalmente desacuerdo	0%			
		En desacuerdo	0%			
		De acuerdo	0%			
		Totalmente acuerdo	100%			

Ámbito: Gestión institucional			Competencia: Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional			
Pregunta 2. Incorporamos los intereses de los docentes en el Proyecto Educativo del Institucional / Proyecto Educativo de Centro, trabajando con ellos en su concretización.	Chile	Totalmente desacuerdo	17%		Personas que escribieron CL : 5 ES : 6 Interpretación	Siguiendo la línea de la afirmación anterior, si bien la tónica sigue siendo positiva por parte de la autovaloración que realiza el equipo directivo, es posible observar discrepancias en el caso chileno, en donde se reconoce poca incorporación de los intereses de los docentes en el PEI/PEC. En los momentos en que sí se hace, es a través de los claustros, las comisiones PEC/PEI y las jornadas de reflexión pedagógica.
		En desacuerdo	0%			
		De acuerdo	67%			
		Totalmente acuerdo	17%			
	España	Totalmente desacuerdo	0%			
		En desacuerdo	0%			
		De acuerdo	50%			
		Totalmente acuerdo	50%			

Ámbito: Gestión curricular			Competencia: Promover el liderazgo distribuido						
Pregunta 5. Diseñamos espacios para implicar al profesorado en el funcionamiento de la escuela. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios.	Chile	Totalmente desacuerdo	0%		Personas que escribieron	CL :	Interpretación	En esta afirmación y a diferencia de lo señalado por los docentes en el mismo ítem, sí es posible evidenciar discordancias con relación con la implicación del profesorado en el funcionamiento del centro. En ese sentido, el E.D. está “de acuerdo” con la generación de espacios consistentes en comisiones, proyectos de centro y reuniones de trabajo, espacios que, por el contrario, no se condicen con lo señalado por los mismos docentes, ni tampoco porcentualmente.	
		En desacuerdo	17%			4			
		De acuerdo	36%						
		Totalmente acuerdo	50%						
	España	Totalmente desacuerdo	17%			ES:			6
		En desacuerdo	0%						
		De acuerdo	33%						
		Totalmente acuerdo	50%						

Ámbito: Gestión curricular			Competencia: Promover el liderazgo distribuido						
Pregunta 7. Promovemos la distribución del liderazgo, facilitando espacios y situaciones en donde puedan involucrarse activamente los docentes. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles.	Chile	Totalmente desacuerdo	0%		Personas que escribieron	CL :	Interpretación	Nuevamente en estas afirmaciones hay concordancia en ambos equipos directivos en relación con la promoción de liderazgos de tipo distribuido en los docentes. En tanto a los espacios y/o situaciones en donde se promoverían dichas prácticas, destacan reuniones de núcleos impulsores, claustros participativos y comisiones. Destaca, sin embargo, la codocencia como una acción que favorece el liderazgo entre y de los docentes, aunque no fuera destacado por ellos.	
		En desacuerdo	33%			4			
		De acuerdo	17%						
		Totalmente acuerdo	50%						
	España	Totalmente desacuerdo	16%			ES:			5
		En desacuerdo	0%						
		De acuerdo	36%						
		Totalmente acuerdo	50%						

Ámbito: <i>Gestión curricular</i>			Competencia: <i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje</i>			
Pregunta 9. <i>Organizamos espacios para incentivar el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre docentes. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles y cómo son.</i>	Chile	Totalmente desacuerdo	0%		Personas que escribieron CL : 5 ES: 6	Interpretación Los resultados de esta afirmación y, específicamente en el caso chileno, no se condicen con lo señalado por sus equipos directivos. Si bien los primeros señalaron que su centro no incentivaba el trabajo colaborativo, los segundos manifiestan lo contrario. Lo mismo ocurre en el caso español. Destacan espacios como las reuniones de planificación, los talleres de desarrollo profesional, las comisiones mixtas y las reuniones de resultados y evaluaciones.
		En desacuerdo	0%			
		De acuerdo	33%			
		Totalmente acuerdo	67%			
	España	Totalmente desacuerdo	17%			
		En desacuerdo	0%			
		De acuerdo	50%			
		Totalmente acuerdo	33%			

Ámbito: <i>Gestión curricular</i>			Competencia: <i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje</i>			
Pregunta 10. <i>Estimulamos iniciativas relacionadas con innovaciones pedagógicas, impulsando su implementación por parte del claustro.</i>	Chile	Totalmente desacuerdo	0%		Personas que escribieron CL : 5 ES: 5	Interpretación Ambos equipos directivos están de acuerdo en la promoción de innovaciones pedagógicas para sus respectivos claustros, destacando los proyectos de centro, los proyectos de departamento, el incentivo a la formación docente y la asistencia en menor medida a congresos de innovación.
		En desacuerdo	0%			
		De acuerdo	67%			
		Totalmente acuerdo	33%			
	España	Totalmente desacuerdo	0%			
		En desacuerdo	0%			
		De acuerdo	67%			
		Totalmente acuerdo	33%			

Ámbito: G. de la participación y colaboración			Competencia: Impulsar la participación de los diversos actores de la comunidad educativa					
Pregunta 11. Diseñamos espacios para que el alumnado participe en el funcionamiento del centro. Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué espacios han diseñado.	Chile	Totalmente desacuerdo	0%		Personas que escribieron	CL:	Interpretación	En esta afirmación nuevamente hay discordancias entre lo sostenido por el equipo directivo y lo declarado por los estudiantes. Los primeros sostienen que la participación de los segundos en el funcionamiento del centro es efectiva, destacando como principal espacio el Consejo Escolar, seguido de las reuniones del CC.AA. Llama la atención que en tercer lugar destaquen las encuestas de satisfacción como espacios de “participación” del estudiantado.
		En desacuerdo	17%			5		
		De acuerdo	50%			ES:		
		Totalmente acuerdo	33%					
	España	Totalmente desacuerdo	17%					
		En desacuerdo	0%					
		De acuerdo	67%					
		Totalmente acuerdo	17%					

Ámbito: G. de la participación y colaboración			Competencia: Impulsar la participación de los diversos actores de la comunidad educativa					
Pregunta 12. Diseñamos espacios para las familias participen en el funcionamiento del centro. Si la respuesta es afirmativa, indica qué espacios han diseñado.	Chile	Totalmente desacuerdo	0%		Personas que escribieron	CL:	Interpretación	Aquí si bien nuevamente se producen contradicciones en relación con las respuestas que ofrecieron las familias ante la misma afirmación, destaca la valoración negativa del centro chileno, en donde admite que aquello no ocurre. No así en el centro español, donde se produce la discordancia en cuestión. Sí hay consenso son en los espacios en donde existe “participación” de las familias, como lo son el AFA/CC.PP., las reuniones y el Consejo Escolar.
		En desacuerdo	67%			3		
		De acuerdo	18%			ES:		
		Totalmente acuerdo	18%					
	España	Totalmente desacuerdo	0%					
		En desacuerdo	17%					
		De acuerdo	50%					
		Totalmente acuerdo	33%					

7.2. Estrategias: Entrevistas

Para llevar a cabo el análisis cualitativo de las entrevistas, se dispuso la organización de la información siguiendo la lógica de la selección competencial de prácticas asociados al liderazgo educativo de los equipos directivos.

Debido a las cualidades particulares que posee el análisis cualitativo, se optó por agrupar la información relevante en “unidades de significado”. Éstas corresponden a segmentos de los datos generales que el investigador considera poseen un significado en sí mismo y que son necesarios para construir luego el esquema de clasificación de categorías a través de los cuales se llevará a cabo el análisis (Bazeley, 2013; Coffey & Atkinson, 1996).

En este caso, no obstante, las “categorías” ya se encuentran previamente definidas y delimitadas, correspondiendo a las competencias que fueron escogidas para sustentar el objetivo de la investigación. Sobre la base de éstas fueron diseñadas, además, tanto las afirmaciones de los cuestionarios como las preguntas de las entrevistas, pudiendo interpretar lo expresado por las directoras en función tanto de las competencias como también de lo señalado por los otros miembros de la comunidad educativa.

Asimismo, las preguntas de las entrevistas estuvieron enfocadas en las competencias seleccionadas de la matriz propuesta, primando como criterio el factor *participación* de los distintos agentes de la comunidad educativa desde la mirada de la Dirección.

A continuación, se presentan una serie de cuadros asociadas a cada una de dichas competencias, en las cuales se incorporan aquellas unidades de significado seleccionadas para ser posteriormente analizadas.

Cuadro 7

Unidades de significado asociadas a la competencia “desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional”.

Ámbito	Dimensión	Competencia Profesional		
Gestión institucional	M Construyendo e implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional	Unidades de significado	
			Dir. Yoselyn Troncoso Colegio Angol - Chile	<ul style="list-style-type: none"> • “¿Como intervención directa? No, yo creo que no. No, porque está más bien como tomar la percepción de lo que ellos observan y eso como que uno lo va emergiendo, pero, así como tomar decisiones de que esto sí o esto no, no se da. Para lo que sí se ha hecho es para el tema de la actualización del Proyecto Educativo Institucional, misión y visión, se han hecho conversaciones para definir cuál es el tipo de estudiante que tenemos y queremos como colegio”. • “Así como en el proceso macro, en cómo vamos a planificar todos juntos, no, pero sí existen distintos grados de involucramiento (...). Por ejemplo, en el PME docentes, estudiantes y familias no intervienen en su elaboración, pero sí se hacen preguntas sobre la percepción sobre las acciones que hemos ido implementando como para poder proyectarla a futuro, por ejemplo, con los proyectos”. • “Hay información que se recoge en el periodo anterior respecto de ciertas encuestas que se hacen a los estudiantes y a los apoderados. Y a raíz de esas encuestas también se tratan de incluir en las acciones que se incorporarán dentro de la planificación institucional del año siguiente”. • “En cuanto a la Comunidad Educativa no es una planificación en la que ellos se inmiscuyan en cada uno de los objetivos, sino que después va de la mano y la ejecución y en la socialización hacia ellos (...). Tienen participación ellos [padres y estudiantes], pero a nivel como consultivo y propositivo es en el Reglamento Interno de Convivencia Escolar, entonces como en cuanto a opinar respeto a cierta normativa”.
Dir. Miriam Goñi I. A. Gironella - España	<ul style="list-style-type: none"> • “En la formación profesional y también en ESO y Bachillerato, tenemos ámbitos y departamentos en los que los jefes de departamento, de ámbito están con ellos [los profesores] y trasladan un poco estas propuestas para que luego se puedan debatir y se puedan reflexionar con los equipos de los diferentes departamentos”. • “Todo el tema de las comisiones que la propuesta de este curso que ha sido una experiencia piloto (...), pero bueno, también es una manera de participar”. • “Yo creo que, para la planificación, nosotros tenemos un equipo directivo grande, tenemos también una red de coordinadores y, sobre todo, esos coordinadores coordinan los equipos docentes, equipos tutoriales y a partir de aquí esta planificación va tomando forma, se nutre aquí ¿no? De dirección hay propuestas que se trasladan a los diferentes equipos para que se tomen decisiones. Vamos planificando en función de lo que se decide”. 			

7.2.1. Análisis Cualitativo de la Gestión Institucional

En relación con aquellos aspectos asociados a la competencia de *desarrollo y la supervisión de la ejecución de la planificación institucional*, la directora del Colegio Angol reconoce que se consulta a las familias, estudiantes y docentes al término de cada año escolar (a través de encuestas), sobre a la percepción que éstos tienen acerca de proyectos que se han implementado, a fin de evaluar su continuidad para el próximo curso.

Por otro lado, la directora del Instituto Anna Gironella declara que una de las maneras a través de la cual la dirección recoge las inquietudes de los docentes, es a través del contacto cotidiano que éstos sostienen con los Jefes de Departamento y de Ámbito a lo largo del curso escolar. Las propuestas nacen desde el equipo directivo y se trasladan al claustro para que éste pueda opinar, discutir, decidir y así evaluar su aplicabilidad.

Frente a esta competencia, los docentes se manifestaron principalmente “*en desacuerdo*” respecto a la escasa implicación y “sentido” que los proyectos educativos tienen en ellos. Esto demostraría que los claustros muchas veces no conocen los objetivos sobre los que descansa la planificación estratégica, no sólo del equipo directivo, sino que incluso del propio centro, cuestión que permitiría entender por qué una de las críticas que posteriormente señalan ambas directoras es que la participación de los docentes es limitada.

Es interesante destacar, por lo demás, que en ninguno de los dos centros existe una elaboración conjunta de la planificación institucional o de otros documentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional, Plan de Mejoramiento Educativo y Reglamento Convivencia Escolar en el caso chileno; Proyecto Educativo de Centro, Normativa de Organización y Funcionamiento del Centro en el caso español). En cambio, predominan acciones que involucran a los miembros de la comunidad educativa, pero sólo a nivel consultivo, informativo y propositivo, aunque no siempre de carácter vinculante.

Cuadro 8

Unidades de significado asociadas a la competencia “promover el liderazgo distribuido”.

Ámbito	Dimensión	Competencia Profesional			
Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido	Unidades de significado	Dir. Yoselyn Troncoso Colegio Angol - Chile	<ul style="list-style-type: none"> • “Como liderazgos intermedios en algunas situaciones, asumen como un mayor rol algunos docentes, por ejemplo, tenemos la estrategia de tutorías en donde hay un grupo de profesores que lideran esa estrategia, entonces ellos no son coordinadores académicos, son profesores que toman decisiones en relación con esa estrategia, proponen cosas y se van evaluando en función de su factibilidad”. • “En cuanto al liderazgo de los padres y los estudiantes, tenemos el Centro de Padres, que es un organismo que funciona de manera autónoma dentro del establecimiento. Tenemos también un Centro de Alumnos que está compuesto por seis alumnos que lideran este proceso”. • “El Centro de Estudiantes tiene responsabilidades respecto de los procesos de mediación y la idea también es poder capacitarlos para que ellos generen habilidades de liderazgo y que puedan también tener un rol más activo. Pero cuesta la participación de los chicos, porque la participación de los niños está condicionada por su disponibilidad de tiempo y cómo ganar tiempo extra es complejo”.
				Dir. Miriam Goñi I. A. Gironella - España	<ul style="list-style-type: none"> • “Los tutores de grupo desarrollan un papel importantísimo. Normalmente las familias conocen el centro a través de los tutores y es muy importante porque hay familias que, por circunstancias, por problemas, llegan a conocer el equipo directivo. Normalmente la imagen de centro se la transmite el propio tutor. Porque una como madre ves a tutor y ya sabes cómo funciona el centro, lo sabes enseguida y hasta este punto llevan el liderazgo distribuido”. • “Lo que pasa es que es muy difícil porque el tutor, bajo mi punto de vista, tiene poco reconocimiento por parte de administración, el complemento económico [por ser tutor] es muy pequeño y la reducción de horas es ridícula. Muchos profesores no quieren ser tutores”. • “Hay un liderazgo completamente horizontal en muchos aspectos, en otros no. En familias y en alumnos no. En familias, el AFA sí porque tiene la propuesta de actividades extraescolares. Con los alumnos no, solo es una labor informativa. Es una propuesta para el curso que viene para que tengan alguna responsabilidad”.

7.2.2. Análisis Cualitativo de la Gestión Curricular

En relación con aquellos aspectos asociados a la competencia de *promover el liderazgo distribuido*, la directora del Colegio Angol señala que hay docentes que, sin pertenecer al equipo directivo, destacan en la gestión de proyectos educativos y forman equipos de trabajo con sus pares. Éstos poseen un horario para dedicar a dicha actividad.

Si bien no hay un incremento en su remuneración, sí hay una menor carga horaria lectiva, a fin de no imposibilitar el logro de dichas tareas. Este *liderazgo medio* posee autonomía para planificar, gestionar y aplicar las labores solicitadas, aunque cauteladas por la Dirección, sobre todo en cuando al grado de factibilidad de ciertas acciones.

En el caso de familias y estudiantes, son dos los órganos reconocidos por la institucionalidad: Centro de Padres y Centro de Alumnos. No obstante, una de las mayores falencias tiene que ver con la baja participación en general. Esto ocurre por limitaciones temporales de ambos grupos y por la escasez de espacios facilitados por la Dirección.

Por otro lado, la directora del Instituto Anna Gironella enfatiza en el rol jugado por los profesores tutores al momento de transmitir una “imagen de centro” afín a los valores de la institución, aunque se aleja de lo que se entiende por liderazgo distribuido.

En el caso de las familias y estudiantes, se reconoce desde la Dirección que hay pocos espacios para la emergencia de figuras de liderazgo, más allá de aquellos órganos formales (como la Asociación de Familias), especialmente en lo que respecta al estudiantado, siendo ésta una tarea pendiente que debe ser abordada en el mediano plazo.

Así mismo, existe una coincidencia entre familias y estudiantes, en relación a que las primeras poseen poca implicación en los procesos de aprendizajes de sus hijos, en tanto que los alumnos están de acuerdo con que dicha situación sea revertida por parte de ambas direcciones, pudiendo éstos involucrarse en la manera en que están siendo educados.

Cuadro 9

Unidades de significado asociadas a la competencia “Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa”.

Ámbito	Dimensión	Competencia Profesional			
Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa	Unidades de significado	Dir. Yoselyn Troncoso Colegio Angol - Chile	<ul style="list-style-type: none"> • “Existe delegación en relación con las acciones que hay que hacer, como de que alguien se responsabilice de hacer esta acción y de hacerle seguimiento. Ahí los docentes actúan más bien a nivel de cómo hacer el levantamiento, el diseño, el plantear: “esta es la estrategia que queremos, ¿es factible de realizar? ¿Existen los recursos como para poder hacerlo? ¿Existen los tiempos como que está condicionado por eso?” • “Respecto de los temores que mencionabas acerca de la delegación, es el hecho de que las cosas no se realicen como uno esperaba y en los tiempos respectivos. No sé, uno confía en que las cosas ya se están haciendo. ¿Está funcionando, está OK? Pero resulta que a veces no es tan así”. • “Hay que hacer monitoreo igual, así cómo vamos, en qué estamos trabajando, qué es lo que se nos viene. Hay que hacer ciertas reuniones, como reuniones de monitoreo con cada uno de los equipos”. • “Cuesta con la familia. Es difícil tener ese nivel de respuesta si lo pensamos, por ejemplo, ya para que se presenten apoderados para el Centro de Padres por curso es complejo; también viene la disponibilidad de tiempos para participar en las reuniones en el establecimiento, para citar a las asambleas”. • “A veces proponen cosas que creen viables, pero la práctica es un poco más compleja. Entonces el rol que tienen los papás, a lo mejor más que el delegarles cosas, es que ellos contribuyen al colegio con ciertas propuestas, por ejemplo, para el día del alumno ellos preguntaron qué tenía organizado el colegio. Y así pueden aportar”. • “El Centro de Estudiantes y Centro de Padres toman decisiones referidas a actividades más recreativas, celebración del día del alumno, aniversario, ahí tienen un rol más activo, pero en la delegación de tareas, no”. • “Los alumnos participan en la organización de algunas actividades, estamos tratando de que tengan un rol más activo, por ejemplo, en este año pudimos comenzar a hacer la formación de estudiantes mediadores”. • “Mira el Consejo Escolar no es resolutivo, es consultivo, es propositivo, pero igual hay situaciones en donde la decisión que se toma en el Consejo Escolar es la que va, pero mayormente tiene un carácter resolutivo”. • “Con los decentes, la participación está sujeta a las dificultades para llegar a consensos. Porque los focos son diferentes. Por ejemplo, uno puede percibir ciertos énfasis que necesitamos trabajar. Pero cuando uno consulta, se va para cualquier otro lado, sólo lo ven desde su individualidad. Falta consolidar una visión a largo plazo”. • “Puede ser porque no hay una visión tan clara de lo que se quiere lograr. ¿Entonces, a lo mejor cuesta articular una visión ya como colegio para dónde vamos todos? Yo creo que eso falta”. • “Yo creo que puede ser conveniente en el sentido del involucramiento y convencimiento de por qué se hacen las cosas, pero siento que para la toma de decisiones es difícil, porque entre más personas más cuesta llegar a acuerdos. Entonces, para poder llegar a eso, necesitaríamos tener clarito hacia dónde queremos ir”. • “Entonces igual ahora como nuestro foco no está puesto en cómo es la participación en la toma de decisiones, sino que nuestro foco está puesto en lo pedagógico, de cómo seguir avanzando”.

		<p style="text-align: center;"><i>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa</i></p>		<p style="text-align: center;">Dir. Miriam Goñi I. A. Gironella - España</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Yo creo que aquí tenemos una dificultad importante, aquí se aprobó que el horario de permanencia en los centros de los docentes es 24 horas, se redujeron 4 horas de permanencia en el centro y eso es una dificultad tremenda para la participación, porque además se estipula que dentro de esas 24, 18 se está en clases, hay 3 que estas de guardia, por tanto, te quedan 3 horas a la semana para hacer muchas cosas, eso es imposible”.</i> • <i>“Se estableció para este curso un bloque horario de 2 horas en donde, coordinando todos los horarios, paramos y nos reunimos todos, todos los docentes del centro, por la tarde, una vez a la semana. Ayer por ejemplo hicimos un claustro que presentamos el Plan de Atención Exclusiva, hicimos unas dinámicas y fue super interesante”.</i> • <i>“Por ejemplo, nosotros tenemos ahora una coordinación que evidentemente tiene autonomía para poder gestionar las “responsabilidades” que se te le han asignado, aunque la responsabilidad no se delega. Cuando una decisión pueda afectarte, al final la que es responsable soy yo”.</i> • <i>“(…) y sí que es interesante si tú delegas y cedes esta responsabilidad (de alguna manera, porque la responsabilidad no la puedes ceder), pero sí que cedes esa autonomía para que puedan tomar decisiones, siempre tiene que haber una supervisión, y esa es la dificultad”.</i> • <i>“El recurso del tiempo para poder hacer una buena supervisión y poder hablar y acompañar a todas esas personas. Es complicado. Yo creo que la delegación debe ser con acompañamiento”.</i> • <i>“La parte más importante del Consejo Escolar son docentes y el equipo directivo básicamente. Allí en el Consejo Escolar tenemos un aspecto que debemos mejorar, a pesar de que hay alumnos y padres representados, no acostumbran a venir, no vienen a los consejos escolares. Y cuando vienen, están perdidos”.</i> • <i>“Sobre el papel [el Consejo Escolar] sí es un órgano de gobierno con decisión vinculante, pero a efectos prácticos nos queda mucho todavía para llegar a eso. Hablamos con el AFA, que sí que está al tanto, pero luego en el consejo nosotros explicamos y debatimos. Hacemos tres consejos escolares, es muy poquito. Normalmente ese día presentas, las personas que están ahí tampoco ponen mucha elocuencia. Podría mejorarse también”.</i> • <i>“A veces las personas quieren participar, pero quieren participar dentro de sus 24 horas, entonces ahí es difícil”.</i> • <i>“Incluso en esta propuesta que hemos hecho este año de las comisiones mixtas, no todo funciona, hay comisiones que están funcionando muy bien, otras que no están funcionando, que falta más liderazgo”.</i> • <i>“Los alumnos participan mucho dentro de su grupo, porque pienso que las tutorías lo fomentan. Hay que dar más pasos para que los alumnos sientan que el centro es suyo y que ellos también tienen una responsabilidad”.</i> • <i>“Normalmente las reuniones a inicio de curso son informativas, se revisa el calendario, las evaluaciones, los días de fiesta. Pues dimos un paso más y se hicieron dinámicas, que las familias opinaran y propusieran líneas de trabajo respecto a la convivencia. Esto lo hicimos con un curso, para probar, y dio buenos resultados”.</i> • <i>“Tendríamos que fomentar este cambio cultural para que el alumnado pueda participar porque también es verdad que el alumnado de ESO está en una época en la que se encuentra obligado. El de postobligatoria es diferente. De hecho, el alumnado de FP es el responsable del desfile que hacemos a final de curso y tienen una alta participación. En cambio, el alumnado de ESO es un alumno que está aquí y no sabe porque está y es difícil”.</i>
--	--	--	--	--	--

7.2.3. Análisis Cualitativo de la Gestión de la Convivencia Escolar

En relación con aquellos aspectos que destacan de la gestión de la convivencia escolar asociados a la competencia profesional de impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa, la directora del Colegio Angol señala que, en cuanto a la capacidad de delegar, éste es un aspecto que *le cuesta* desarrollar dado la complejidad que implica transferir responsabilidades de ciertos proyectos.

Por otro lado, y siguiendo la línea de lo expuesto en el apartado anterior, es frecuente la delegación en docentes que se le ha encomendado un liderazgo frente a una determinada tarea, docentes cuya competencia ha sido demostrada con su experiencia y frente a los cuales la dirección puede tener un monitoreo menor. En otros grupos de profesores, la Dirección enfatiza en la necesidad de aunar criterios y de que éstos conozcan a cabalidad los objetivos institucionales del centro, a fin de “entusiasmarlos” y lograr un compromiso mayor con la diversidad de acciones que en éste se desarrollan. De hecho, este aspecto precisamente resultó llamativo en la valoración realizada por los propios docentes, quienes sostuvieron que existe una baja permeabilización del proyecto educativo del centro y de sus objetivos en el claustro.

Respecto a familias y a estudiantes, aquí se distinguen dos tipos de participación: la formal (Centro de Padres, Consejo Escolar y Centro de Alumnos) y la informal (todos los espacios fomentados para tales fines). En relación con la primera, si bien existe, es restringida, puntual y acotada a las circunstancias. Las familias proponen, pero la Dirección dispone. Y estas propuestas se remiten a cuestiones principalmente de tipo recreativo. Lo mismo ocurre con el alumnado: éste busca ser movilizado sobre todo para la organización de eventos asociados a fiestas y ceremonias. Recién durante este curso se está evaluando la figura de los “estudiantes mediadores” vinculados al ámbito de la Convivencia Escolar.

Sin embargo, una de las cuestiones en donde tanto familias como estudiantes estuvieron de acuerdo, fue el hecho de que los primeros consideraban importante que pudieran participar de los procesos educativos de sus hijos, en tanto que éstos pudieran trabajar con sus profesores acerca de prácticas pedagógicas que mejoren sus aprendizajes.

Por otro lado, la directora del Instituto Anna Gironella señala limitaciones de índole horaria que dificultan la posibilidad de organizar espacios de encuentro entre los docentes de un establecimiento de las dimensiones del centro. El hecho de que se haya diseñado el horario del curso 2022-2023 pudiendo consagrar 2 horas en donde se reúna todo el personal docente, es alabado por la Dirección, ya que en dicho espacio es posible llevar a cabo una serie de acciones dirigidas a incrementar el grado de implicación del claustro. Además, se reconocen los mismos “temores” acerca de los procesos de delegación: se realizan, pero son monitoreados y su autonomía dependerá de la experiencia y experticia de los involucrados.

Respecto a la participación de los miembros que componen la comunidad educativa, en relación a los docentes, la dirección del Instituto Anna Gironella ha posibilitado “bajar” su Proyecto de Dirección al claustro mediante la conformación de diversas comisiones, las cuales, coordinadas por miembros del equipo directivo, pueden ir trabajando en la consecución de acciones relacionadas con los objetivos del mismo. Esta forma colaborativa de abordar cuestiones de índole institucional es acertada, ya que impacta directamente en la implicación de los docentes tanto en el funcionamiento como en los objetivos del centro, generando mayor compromiso y sentido de identidad con el mismo.

En relación con las familias y el estudiantado, ambos grupos participan poco y solamente en aquellos espacios formales (AFA), en tanto que la Dirección reconoce que tiene la responsabilidad de realizar un *cambio cultural* que posibilite mayores grados de implicación y estimular liderazgos, especialmente en los estudiantes, más cuando éstos

señalaron que les gustaría participar con sus profesores acerca de prácticas pedagógicas que mejoren sus aprendizajes, cuestión que sería medular principalmente en la ESO.

Se concluye que existen nudos críticos en lo sostenido por las familias y los estudiantes de cada centro en relación con las acciones y espacios de participación en torno a los procesos de enseñanza y aprendizaje, la toma de decisiones y generación de liderazgos; y por lo sostenido por parte de los docentes, pero en el ámbito de la inexistencia de una visión clara, compartida y conocida respecto de los objetivos de cada centro, así como de los principios y valores que orientan el trabajo pedagógico y curricular de las instituciones.

Propuestas para la Mejora

Luego de concluir con la interpretación de los resultados obtenidos, se procedió a delinear las propuestas de mejora en virtud de aquellas competencias más disminuidas.

Dichas propuestas no sólo se corresponden con los tres ámbitos de la matriz competencial que se diseñaron para el estudio, sino que también guardan relación con algunas de las *Prácticas* señaladas en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (CPEIP, 2015). De esta forma, fue posible evidenciar aspectos de mejora asociados al entramado competencial construido, así como también constatar que existen experiencias exitosas que se llevan a cabo en los centros analizados, pudiendo posibilitar una transferencia positiva de las mismas entre los dos establecimientos.

El Cuadro 9 da cuenta de las propuestas de mejora a desarrollar. También permite evidenciar las prácticas anteriormente mencionadas, las dimensiones del Marco a la cual originalmente pertenecen y su vinculación concreta con las competencias seleccionadas.

Cuadro 10

Propuestas de mejora y su relación con la matriz de competencias y prácticas asociadas al liderazgo educativo de los equipos directivos.

Ámbitos (Uribe, 2010)	Dimensiones (MBDLE, CPEIP, 2015)	Competencias (Bolívar, 2019)	Propuestas de mejora	Prácticas (MBDLE, CPEIP, 2015)
Gestión Institucional	a. Construyendo e implementando una visión estratégica	<i>Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº1: Implementación de comisiones mixtas articuladas en torno a los objetivos del Plan de Dirección y los principios del Proyecto Educativo del Centro, conformadas por docentes y el Equipo Directivo. 	<p>a.1. Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</p> <p>a.2 Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.</p>
Gestión Curricular	b. Desarrollando las capacidades profesionales	<i>Promover el liderazgo distribuido</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº2: Diseño de un programa de formación de estudiantes Líderes Mediadores del centro. 	b.5. Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.
	c. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	<i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº3: Implementación de prácticas de colaboración entre docentes y estudiantes, en el ámbito metodológico y evaluativo del aprendizaje. 	c.6. Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.
G. de la Convivencia Escolar	d. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	<i>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Nº4: Diseño de acciones dirigidas a las familias en relación al conocimiento de los procesos educativos de sus hijos. 	d.6. Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con las familias de la escuela, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.

1. Detalle de las Propuestas

A continuación, se exponen las cuatro propuestas de mejora anteriormente señaladas. Cada una incluye una pequeña descripción previa que explica en qué presupuestos teórico-metodológicos se sustenta. Las propuestas contienen una o dos actividades relacionadas con la *práctica* seleccionada del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (CPEIP, 2015), dando como resultado cinco actividades. Los cuadros permiten visualizar los elementos competenciales desde las cuales emergen, así como también cuestiones relacionadas con los objetivos y temporalización tentativa para cada acción.

Para conocer el detalle de las actuaciones que conlleva cada actividad, así como sus responsables, participantes, espacios físicos en donde se realizarían y las maneras de evaluación que involucraría su implementación, se sugiere revisar desde las páginas 90 a la 104 del apéndice.

1.1. Propuesta N°1: Implementación de Comisiones Mixtas Articuladas en Torno a los Objetivos del Plan de Dirección y los Principios del Proyecto Educativo del Centro, Conformadas por Docentes y el Equipo Directivo.

Simón Dolan (2012) señala la importancia que adquiere la conformación valórica de una organización. Una “dirección por valores” implica liderar y gestionar de manera tal que todos se sientan parte de un proyecto en común, comprometiéndose y participando genuinamente de las acciones que se llevan a cabo, pues impactan en los sistemas de valores de sus miembros.

Es por ello que la **Actividad n°1** se centra en la realización de una jornada de dos sesiones de trabajo que se denominará “¿conozco los principios y valores del Colegio Angol/I. Anna Gironella?”. A través de ella, se pretende entusiasmar a los docentes de cada centro para que sean conscientes de la misión, visión y elementos identitarios, alineándose con ellos y pudiendo también generar propuestas que permitan llevarlos a la práctica cotidiana de la docencia en la escuela.

Por otro lado, y en relación con la **Actividad n°2**, cabe señalar que por “comisión mixta” se entiende como aquel organismo de carácter bipartito formado por representantes de ambas partes de una relación laboral contractual que existe al interior de una institución (Hernández, 2021). En el caso de un centro educativo, las comisiones mixtas asumen la forma de grupos de trabajo en donde participan miembros del claustro que son dirigidos por un representante del equipo directivo. Este grupo alberga una determinada *misión*, generalmente a partir de la cual deberá diseñar acciones, propuestas o intervenciones para lograr la tarea encomendada.

En ese sentido, las comisiones mixtas se alzan como una manera de, por un lado, concretar la implementación procesual y sostenida de los distintos objetivos que componen el Proyecto de Dirección del centro y, por otro lado, involucrar a los docentes en su desarrollo, haciéndolos parte a través de un trabajo de tipo colaborativo.

Ahora bien, como una de las finalidades que implica desarrollar prácticas de liderazgo distribuido tiene que ver con la capacidad por parte del equipo directivo de activar los talentos y comprometer a sus docentes en el logro de tareas de alto impacto para la comunidad escolar (Longo, 2008), se pretende que éstos puedan incorporar objetivos en sus programaciones didácticas de sus asignaturas, comprometiéndose a desarrollar conscientemente al menos uno de ellos a lo largo de las clases impartidas a sus estudiantes.

Los detalles de la implementación de las Actividades n°1 y n°2 están en las páginas 90 y 91 del apéndice.

Cuadro 11

Propuesta n°1 – Características generales.

Ámbito	Gestión Institucional
Competencia	<i>Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional</i>
Actividad n°1 <i>“¿Conozco los principios / valores de mi institución?”</i>	

Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los principios y valores del centro educativo declarados en el PEC/PEI en los docentes.
Prácticas del MBDLE (2015) asociadas	a.1. Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.
Temporalización	Inicio del curso escolar, previo al ingreso de los estudiantes. - Septiembre (España); Marzo (Chile); - 1 sesión de 2 horas.
Actividad n°2 “¿Qué vamos a fortalecer durante el curso escolar que viene?”	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar estrategias que permitan vincular el trabajo pedagógico de los docentes con los objetivos del Proyecto de Dirección del centro.
Prácticas del MBDLE (2015) asociadas	a.2 Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.
Temporalización	Término del curso escolar, previo a las vacaciones. - Junio (España); Diciembre (Chile); - 2 sesiones de 2 horas.

1.2. Propuesta N°2: Diseño de un Programa de Formación de Estudiantes Líderes Mediadores

El conflicto es consustancial a toda situación social. La escuela es un espacio en donde la convivencia demanda no sólo normas, sino que también herramientas para abordar y resolver los conflictos, los cuales no se solucionan espontáneamente.

Es consabido el hecho de que las prácticas educativas en las cuales intervienen los propios alumnos, autónoma y voluntariamente, se convierten en tremendas oportunidades de construcción educativa, incluso en el sentido cívico de la palabra, posibilitando el desarrollo de referentes estudiantiles y legitimándose sanamente entre sus propios pares (Torrego, 2018).

Por otro lado, la mediación escolar constituye una forma de resolución de conflictos de manera pacífica, en que las partes involucradas son ayudadas por un tercero neutral (mediador) para llegar a un acuerdo. Los principios de la mediación son: *protagonismo* de las partes, *imparcialidad* del mediador, *confidencialidad* de lo hablado e *igualdad* de condiciones de las partes involucradas (Manual para la Formación en Mediación Escolar, 2009).

Para preparar el programa, será necesario que el equipo directivo se reúna con los profesores jefes/tutores de cada curso, a fin de transmitir los lineamientos procedimentales que

estructuran la actividad. La presencia de los profesores jefes/tutores pretende fortalecer los lazos de confianza de la figura docente con sus estudiantes, en un proceso que requiere empoderar a estos últimos, para que sean reconocidos como líderes por parte del claustro.

El diseño de la actividad se inspiró en la estructura del Programa de Mediación entre Iguales impulsado por el Consorci d'Educació de Barcelona y se recurrió a los recursos facilitados en el Manual para la Formación en Mediación Escolar del Programa Chile + Seguro.

Los detalles de la implementación de la Actividad están en la página 93 del apéndice.

Cuadro 12

Propuesta n°2 – Características generales.

Ámbito	Gestión curricular
Competencia	Promover el liderazgo distribuido
Actividad “¿Yo, un líder mediador? ¿Qué es eso?”	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Formar estudiantes como <i>líderes mediadores</i> del centro, acompañados por sus profesores jefes/tutores.
Prácticas del MBDLE (2015) asociadas	b.5. Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.
Temporalización	Primer trimestre/semestre del curso escolar: - Octubre (España); Abril (Chile); - 4 sesiones de 1,5 horas; - Horario posterior a las clases.

1.3. Propuesta N°3: Implementación de Prácticas de Colaboración entre Docentes y Estudiantes, en el Ámbito Metodológico y Evaluativo del Aprendizaje.

En la fundamentación teórica, Antonio Bolívar (2007), sostenía la importancia de educar *para y en el* ejercicio de la democracia, debiendo ésta hallarse presente en las prácticas de la vida cotidiana de los estudiantes al interior de la escuela. Y una forma de avanzar en ese camino es posibilitando la participación del alumnado en un ámbito que ellos mismos señalaron a través de los cuestionarios aplicados: sus procesos de aprendizaje.

Una de las primeras cuestiones que es necesario tener en cuenta, es que la participación de los estudiantes va a estar condicionada tanto por el currículum que hay que impartir, como por

las tareas escolares que se realizan en dicho proceso. De ahí la importancia de estudiar las actividades que ejecutará el alumnado y que año a año van tomando forma a través de la sistematización docente y su experiencia escolar (Arostegui, 2006).

No obstante, ¿por qué es importante potenciar la participación de los estudiantes en su proceso de aprendizaje y de evaluación? Involucrar a los alumnos en cuestiones consideradas como de exclusivo ámbito y dominio del profesor, favorece, entre otras cosas, cuestiones como la autorregulación del comportamiento y la autonomía de los jóvenes, en tanto éstos pueden evidenciar la forma en que aprenden, conociendo su propio aprendizaje y empleando estrategias que se adapten a cada situación educativa (Díaz-Barriga & Hernández, 2001).

Lo anterior va más allá de compartir los objetivos y criterios de las evaluaciones o señalar a través de qué metodologías se abordarán tales saberes: implica *hacer parte* al estudiantado de su proceso de aprendizaje, así como también de la enseñanza del propio docente. Una manera de lograr aquello es la ofrecida por Lileya Manrique Villavicencio (2004) acerca de acciones concretas que el profesorado puede aplicar en el aula, organizadas durante los momentos del proceso de enseñanza de un determinado contenido y que favorecen conscientemente la participación de los estudiantes en su aprendizaje. Brevemente, señalar que estos momentos son:

- *Etapa Preactiva*: momento de la planificación de las unidades.
- *Etapa Interactiva*: momento de desarrollo de las actividades de aprendizaje y evaluaciones procesuales.
- *Etapa Proactiva*: momento cúlmine del proceso de enseñanza. Puede coincidir con acciones de evaluación.

De esta manera, y atendiendo a lo planteado por la autora, la presente actividad se desarrollará en tres fases. Primero, la acción realizada por los profesores jefes/tutores de cada

curso, recogiendo las inquietudes de los alumnos en relación a la manera en que están aprendiendo y siendo evaluados en cada asignatura. Segundo, la comunicación del profesor jefe/tutor a sus colegas, socializando las impresiones de los estudiantes y contrastando experiencias. Finalmente, el trabajo colaborativo de cada docente de asignatura con los propios alumnos, consensuando metodologías y formas de evaluación en donde éstos puedan participar.

Los detalles de la implementación de la Actividad están en la página 97 del apéndice.

Cuadro 13

Propuesta n°3 – Características generales.

Ámbito	Gestión Curricular
Competencia	Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje
Actividad	
<i>“Implicación estudiantil + aprendizajes conjuntos = ¿mejores resultados?”</i>	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar al estudiantado en la propuesta de acciones metodológicas y evaluativas que faciliten sus procesos de aprendizaje, en colaboración con sus profesores.
Prácticas del MBDLE (2015) asociadas	c.6. Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.
Temporalización	Último trimestre del curso escolar, previo a las vacaciones. <ul style="list-style-type: none"> - 2 últimas sesiones de orientación (profesor tutor/jefe y alumnos). - 2 últimas semanas de junio (España) y noviembre (Chile)

1.4. Propuesta N°4: Diseño de Acciones Dirigidas a las Familias en Relación al Conocimiento de los Procesos Educativos de sus Hijos.

La participación de la familia en la escuela da pie para desarrollar múltiples propuestas; aquí, no obstante, sólo se esbozarán acciones que guarden relación con la participación de ésta en tanto contribuyan al desempeño académico de los estudiantes; esto mediante la colaboración con los profesores del centro.

Para ello, conviene señalar preliminarmente algunas cuestiones de índole conceptual. En primer lugar, es importante hacer alusión al copioso trabajo llevado a cabo por el Consejo Escolar del Estado español (2014), acerca de la participación de las familias en la educación

escolar. Específicamente, el capítulo 8 del mismo, que hace referencia a un interesante estudio empírico realizado acerca de la relación existente entre la participación familiar y el rendimiento académico del alumnado español de Ed. Infantil, Ed. Primaria y Ed. Secundaria Obligatoria.

A partir del análisis de una serie de indicadores⁸ que fueron evaluados a raíz de una extensa encuesta, se pudo concluir que en Ed. Infantil las prácticas asociadas a la participación de las familias en la escuela que tienen un efecto positivo en el rendimiento académico de los hijos se relacionan con el sentimiento de pertenencia al centro, en tanto que en Ed. Primaria y Ed. Secundaria Obligatoria destacan las aspiraciones educativas que tienen los propios padres respecto a la educación de sus hijos.

Con esta información macro sistémica alusiva, al menos al caso español, conviene preguntarse: ¿Qué rasgos comunes son los que caracterizan a las experiencias de éxito en cuanto a la colaboración familia-escuela refiere? Como resultado de una serie de aspectos abordados en el XXIII Encuentro de Consejos Escolares Autonómicos y del Estado desarrollado en Santander en 2015, en relación a aquellos rasgos, destacan:

- a. Considerar a las familias y docentes como iguales, reconociendo su contribución al proceso educativo.
- b. Que la escuela sea proactiva en lo que respecta a favorecer procesos de colaboración.
- c. Superando el enfoque tradicional de que sólo deben participar algunos padres.
- d. Que la colaboración de los padres abarca todas las edades del alumnado, no siendo algo exclusivo de los ciclos más pequeños.

⁸ Los indicadores utilizados para describir la participación de las familias fueron: *ayuda con tareas escolares, asistencia a reuniones, comunicación accesible, participación en actividades, sentimiento de pertenencia al centro, ser socio del AFA, participación en elecciones del Consejo Escolar y ambiente/supervisión.*

- e. Que desde Dirección hay que dedicar tiempo y recursos para formar a los sectores implicados; no siendo esto algo espontáneo.
- f. Que en la colaboración con las familias deben primar criterios de calidad por sobre cantidad. Es decir, “menos es más, pero mejor”.

A continuación, se profundizará acerca de una actividad posible de ser realizada en los centros estudiados tendiente a incentivar la participación de las familias en vista de su contribución al desempeño académico de sus hijos.

Los detalles de la implementación de la Actividad están en la página 101 del apéndice.

Cuadro 14

Propuesta n°4 – Características generales.

Ámbito	Gestión de la Convivencia Escolar
Competencia	<i>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa</i>
Actividad <i>“Escuela para padres: ¿puedo participar en el aprendizaje de mis hijos?”</i>	
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la implicación de las familia, a través de la colaboración entre ellas y los docentes, en función de abordar necesidades referidas a los aprendizajes de sus hijos.
Prácticas del MBDLE (2015) asociadas	d.6. Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con las familias de la escuela, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.
Temporalización	Espacios de reunión una vez al mes, de 2 horas, organizados por niveles, a fin de: <ul style="list-style-type: none"> - Salvaguardar una mínima coherencia discursiva de los temas y acciones realizadas. - Poder hacer que todos los padres del centro participen. - Disponer de los recursos (humanos y técnicos) para las familias. Por ejemplo, en una fecha X se desarrolla la Escuela sólo para las familias de 1° y 2° de ESO. En otra fecha, a las de 3° y 4° y así.

Conclusiones

Para finalizar, es conveniente retomar algunos de los aspectos estructurales planteados en la propuesta de investigación del presente trabajo, a fin de contrastarlos a la luz tanto de las evidencias obtenidas, como de las propuestas elaboradas.

En primer lugar, señalar que fue positivo reconocer, gracias a los resultados de los cuestionarios, una satisfacción general por parte de docentes, familias y estudiantes hacia la gestión de sus respectivos equipos directivos y la Dirección de los dos centros estudiados.

En el caso de los profesores, destacaron la labor que éstos desarrollan en la promoción de espacios para el desarrollo profesional docente y la formación continua, así como la cercanía y la buena comunicación a la hora de poder transmitir inquietudes y resolver posibles situaciones de disenso surgidas en el centro. En el caso de las familias, se registró un fuerte respaldo a la labor que hacen ambas direcciones en relación con la transmisión del propósito y el proyecto del establecimiento, así como la disposición de los equipos directivos para recibirlos a dialogar sobre temas particulares de sus hijos.

En el caso de los estudiantes, éstos también estuvieron de acuerdo con el énfasis que coloca la Dirección al momento de transmitir los valores y principios de las escuelas, así como el hecho de que los equipos directivos implementen acciones para lograr las metas educativas que se proponen alcanzar como institución.

Sin embargo, en términos de participación y liderazgo, los grandes ausentes son precisamente las familias y los estudiantes; las primeras señalando la posibilidad de tener una mayor presencia en los procesos de aprendizaje de sus hijos; y los segundos, poder colaborar junto con sus profesores en las prácticas pedagógicas que éstos llevan a cabo, así como también que existan más liderazgos estudiantiles con toma de decisiones. Es por ello que el foco de las actividades elaboradas en las propuestas de mejora estuvo puesto en la generación de espacios y acciones concretas por parte de la dirección educativa para que tanto las familias como los estudiantes pudieran conocer y participar de los procesos de aprendizajes de sus hijos, en tanto éstos de las metodologías de enseñanza y prácticas evaluativas desarrolladas por sus profesores.

Por otro lado, y continuando con el énfasis en la participación, cabe señalar la importancia que reviste alinear a los claustros con los proyectos institucionales y los objetivos de cada centro, así como fortalecer la delegación como una herramienta que permite el empoderamiento y la responsabilización de los docentes frente a proyectos de interés común. Lo anterior puede ser abordado gracias a acciones que permitan congregarse a todo el claustro, posibilitando que los maestros puedan instrumentalizar los objetivos del Proyecto de Dirección y los principios del Proyecto Educativo de Centro en función de la evaluación y generación colaborativa de actuaciones destinadas a su implementación a lo largo del curso escolar.

De esta manera, las propuestas de mejora se orientaron a considerar espacios y mecanismos que pudieran nutrirse de los presupuestos teóricos derivados del liderazgo distribuido y de las prácticas de liderazgo señaladas en los marcos de competencias directivas español y chileno, a fin de abordar esta realidad emergente y dotar a los equipos directivos de actuaciones posibles de ser llevadas a cabo en los centros educativos que fueron objeto del estudio empírico del presente trabajo.

Referencias

- Araya, F. (2015). *Rediseño del rol y función del jefe de departamento de asignatura. Estudio de caso* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Chile]. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21526>
- Aróstegui, J. (2006). La Participación del alumnado en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Participación Educativa. Revista Cuatrimestral del Consejo Escolar del Estado*. 1(2), 44-50.
- Ávila Acosta, R. (2001). *Guía para elaborar la tesis: metodología de la investigación; cómo elaborar la tesis y/o investigación, ejemplos de diseños de tesis y/o investigación*. Ediciones R.A.
- Bazeley, P. & Jackson, K. (2013). Qualitative Data Analysis with NVivo. *Empiria: Revista de metodología de ciencias sociales*, 2(29), pp. 269-271.
- Bolívar, A. (2007). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Editorial La Muralla, SA.
- Bolívar, A. (2019). Marco Español para la Dirección Escolar e Identidad Profesional: Contexto, Desarrollo e Implicaciones. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(114), 1-36. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4544>
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Editorial La Muralla, SA.
- Bolívar, Antonio (2007). *Educación para la ciudadanía. Algo más que una asignatura*, Barcelona: Graó.

- Borrel, S. & Ugarte, C. (2014). Formación docente y cultura participativa del centro educativo: claves para favorecer la participación familia-escuela. *Estudios sobre educación*, 27, 153-178. <https://doi.org/10.15581/004.27.153-168>
- Campo, A. & Fernández, A. (2020). Liderazgo distribuido. Dirección y liderazgo educativo. *DYLE: Dirección y liderazgo educativo*. 6, 39-51.
- Canales, Cerón, M. (2006). *Metodología de investigación social. Introducción a los oficios*. LOM Ediciones.
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as Practice: Challenging the Competency Paradigm. *Leadership*, 4(4), 363-379. <https://doi.org/10.1177/1742715008095186>
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP. (2021). *Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza*. Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/17596>
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Ministerio de Educación. Gobierno de Chile. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. (2013) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications.
- Creswell, J. (2015). *Essential Skills for the qualitative Researcher*. University of Iowa.

- Del Pozo, J. A. (2012). *Competencias profesionales. Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Narcea Editorial.
- Díaz-Barriga, F. & Hernández, G. (2001). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: Una interpretación constructivista*. Ediciones McGraw-Hill.
- Dolan, S. (2012). *Más coaching por valores. Cómo alcanzar el éxito en la vida de los negocios y en el negocio de la vida*. LID Editorial Empresarial, S.L.
- Fullan, M. (2019). *La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto*. Ed. Morata.
- Flückiger, B., Lovett, S., Dempster, N., & Brown, S. (2015). Middle Leaders: Career pathways and professional learning needs. *Leading & Managing*, 21(2), 60-74.
- García, A. & Sánchez, C. (2006). La participación de los padres en los documentos institucionales de los centros educativos. En A. García Albaladejo (Coord.). *Participación de las familias en la vida escolar: acciones y estrategias* (pp. 149-180). Secretaría General Técnica. Ministerio de Educación y Ciencia, España.
- García, Bacete, F. J. (2003). Las relaciones escuela-familia: un reto educativo. *Infancia y Aprendizaje*, 26(4), 425-438
- Garreta, J. (2013). La participación de las familias en la escuela: una cuestión pendiente. *Documentación Social*, 171, 101-124.
- Giménez, C. (2002). Dinamización comunitaria en el ámbito de la inmigración: apuntes y propuestas sobre participación, mediación y codesarrollo. En M. J. Rubio y S. Monteros (Coords.). *La exclusión social. Teoría y práctica de la intervención* (pp. 99-127). CCS Editorial.
- Güell, M. (2010). El trabajo en equipo de los equipos directivos. En M. J. Gómez (Cord.). *El liderazgo educativo. Los equipos directivos en centros de Secundaria, elementos básicos*

- del éxito escolar*. 247-262. Instituto de Formación del Profesorado, Innovación e Investigación Educativa (IFIIE).
- Harris, A. (2012). Distributed leadership: implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17. DOI:[10.1108/02621711211190961](https://doi.org/10.1108/02621711211190961)
- Hernández, J. C. (25 de junio de 2021). *Comisiones Mixtas en las empresas, ¿Cómo y para qué se constituyen?* LinkedIn Corporation. <https://acortar.link/BnE142>
- Hidalgo, N. & Perines, H. (2018). Dar voz a los protagonistas: La participación estudiantil en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Educación*, 42(2), pp.438-464. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27567>
- Jagersma, J. & Parsons, J. (2011). Empowering Students as Active Participants in Curriculum. *Design and Implementation. New Zealand Journal of Teachers' Work*, 8(2), 114 -121.
- Krichesky, G. & Murillo, F. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. Un estudio de casos. *Educación XXI*, 21(1), 135-156. <https://doi.org/10.5944/educxx1.20181>
- Leithwood, K. (2011). Revising the Ontario Leadership Framework. Prepared for the Leadership Development Branch. *The Institute for Education Leadership*.
- Leithwood, K. (2012). The Ontario Leadership Framework 2012. With a discusión of the Research Foundations. *The Institute for Education Leadership*.
- Levin, B. (2000). Putting students at the centre in education reform. *Journal of Educational Change*, 1(2), 155-172.
- Ley 3 de 2020 de 29 de diciembre de 2020. Orgánica de la Educación por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. BOE, Núm. 340.

Ley 12 de 2009. De Educación. Comunidad Autónoma de Cataluña. 10 de julio de 2009. BOE, Núm. 189.

Ley N°21.040 de 2017. Sistema de Educación Pública. 24 de noviembre de 2017. D.O. No. 41.916.

Longo, F. (2008). Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 21(226), 84-91.

Loyola, C. (2010). La participación educativa como una herramienta de mejora. *Foro Educativo*. 34., 32-51. <https://doi.org/10.29344/07180772.34.2359>

Manrique Villavicencio, L. (2004). La participación de los estudiantes en la evaluación del aprendizaje. *Educación*, 13(25), 43-60.

<https://doi.org/10.18800/educacion.200402.002>

Martínez-Olmo, F. (2016). *Cálculo del tamaño de una muestra y del error muestral, para estudios descriptivos sobre proporciones y muestreos aleatorios* [Web].

<http://fmartinezo.wixsite.com/personal/calcul-d-una-mostra>

Mateo, J. & Martínez, F. (2008). *Medición y evaluación educativa*. Editorial La Muralla.

Maureira, O.; Garay, S. & López, P. (2015). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido.

Revista Complutense de Educación. 1(2), 689-706.

http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2014). *La participación de las familias en la educación escolar*. Consejo Escolar del Estado. Gobierno de España.

<https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:c60ac608-1cc3-49fc-9605-ad20f35b0627/estudioparticipacion.pdf>

- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015). *Las relaciones entre familia y escuela. Experiencias y buenas prácticas. XXIII Encuentro de Consejos Escolares Autonómicos y del Estado*. Consejo Escolar del Estado. Gobierno de España. <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:290c0561-c44e-493f-8aba-776114a84d2a/23encuentroconsejoscolares-pdf.pdf>
- Ministerio del Interior. (2009). *Manual para la formación en mediación escolar*. Programa Chile + Seguro. Proyecto de Prevención de la Violencia y Promoción de Conductas Prosociales en Establecimientos Educativos. Gobierno de Chile. <https://educra.cl/wp-content/uploads/2019/08/DOC2-Mediacion-Escolar.pdf>
- Muñoz, G. (2011). La democracia y la participación en la escuela: ¿Cuánto se ha avanzado desde la normativa para promover la participación escolar? *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 10(19), 107-129.
- Obando, G. (2008). La participación docente en la toma de decisiones desde la visión micropolítica. *Educación*, 27(32), 87-108. <https://doi.org/10.18800/educacion.200801.005>
- Pinto, V., Galdames, S. & Rodríguez, S. (2010). Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 136-157. DOI: 10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-123
- Rodríguez, S. & Salinas, C. (2013). La escuela como organización que mejora. *Recherches en éducation*. 15(1), 60-70. DOI: <https://doi.org/10.4000/ree.7313>
- Sampieri, Hernández, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición*. Mc Graw Hill Education.

- Santos Guerra, M. (2015). *Las feromonas de la manzana. El valor de la dirección escolar*. Graó Ediciones.
- Servat, B. (2005). *Participación, comunicación y motivación del profesorado*. Magisterio de Río de la Plata.
- Sierra, Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Decimocuarta Edición*. International Thomson Editores.
- Spillane, J. (2006). Distributed leadership. *The Educational Forum*. 69(2), 143-150.
DOI: [10.1080/00131720508984678](https://doi.org/10.1080/00131720508984678)
- Torrego, J. C. (Coord.). (2018). *La ayuda entre iguales para mejorar la convivencia escolar: manual para la formación de alumnos/as ayudantes*. Narcea Ediciones.
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. *Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e), 304-322.
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa. Nuevas tendencias y retos. *Calidad en la Educación Superior*. 3(1), 119-139.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3945773>
- Velasco, J. L. (2000). *La participación de los profesores en la gestión de calidad de la educación*. Ediciones Universidad de Navarra S.A.

Apéndice

En este apartado se adjunta la documentación que, por razones de saturación de espacio y reiteración temática, fue necesario agrupar en la sección “apéndice” del presente Trabajo de Fin de Máster. Para organizarlos de mejor manera, se creó un índice con la totalidad de tablas y cuadros que lo conforman.

Cuadros

Cuadro 1.	<i>Detalle Propuesta n°1: Implementación de Comisiones Mixtas Articuladas en Torno a los Objetivos del Plan de Dirección y los Principios del Proyecto Educativo del Centro, Conformadas por Docentes y el Equipo Directivo.....</i>	90
Cuadro 2.	<i>Detalle Propuesta n°2: Diseño de un Programa de Formación de Estudiantes Líderes Mediadores</i>	93
Cuadro 3.	<i>Detalle Propuesta n°3: Implementación de Prácticas de Colaboración entre Docentes y Estudiantes, Participando en el Ámbito Metodológico y Evaluativo de su Proceso de Aprendizaje.....</i>	97
Cuadro 4.	<i>Detalle Propuesta n°4: Diseño de Acciones Dirigidas a las Familias en Relación al Conocimiento de los Procesos Educativos de sus Hijos.....</i>	101
Cuadro 5.	<i>Comparación de funciones directiva. LOMLOE 2/2020 española; Ley de Educación 12/2009 de la Comunidad Autónoma de Cataluña y; LeyN°20.501/2011 chilena.....</i>	105
Cuadro 6.	<i>Dimensiones y competencias de la dirección escolar. Antonio Bolívar (2019).....</i>	109
Cuadro 7.	<i>Dimensiones que orientan las prácticas del quehacer de los equipos directivos. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (CPEIP, 2015).....</i>	110
Cuadro 8.	<i>Ítems de la entrevista y su correspondencia competencial – Directora Sra. Miriam Goñi, Instituto Anna Gironella, España</i>	111
Cuadro 9.	<i>Ítems de la entrevista y su correspondencia competencial – Directora Srta. Yoselyn Troncoso, Colegio Angol, Chile.....</i>	113
Cuadro 10.	<i>Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Docentes, Colegio Angol, Chile.....</i>	115
Cuadro 11.	<i>Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Estudiantes, Colegio Angol, Chile</i>	116
Cuadro 12.	<i>Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Familias, Colegio Angol, Chile.....</i>	117
Cuadro 13.	<i>Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Equipo Directivo, Colegio Angol, Chile.</i>	118
Cuadro 14.	<i>Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Docentes, Instituto Anna Gironella, España.</i>	119
Cuadro 15.	<i>Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Familias, Instituto Anna Gironella, España.....</i>	120
Cuadro 16.	<i>Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Estudiantes, Instituto Anna Gironella, España.....</i>	121

Cuadro 17. <i>Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Equipo Directivo, Instituto Anna Gironella, España</i>	122
Cuadro 18. <i>Entrevista acerca de las competencias de los equipos directivos - Directora Sra. Sra. Miriam Goñi, Instituto Anna Gironella, España</i>	123
Cuadro 19. <i>Entrevista acerca de las competencias de los equipos directivos – Directora Sra. Yoselyn Troncoso, Colegio Angol, Chile</i>	126
Cuadro 20. <i>Cuestionario Familias – Colegio Angol</i>	129
Cuadro 21. <i>Cuestionario Docentes – Colegio Angol</i>	132
Cuadro 22. <i>Cuestionario Estudiantes – Colegio Angol</i>	135
Cuadro 23. <i>Cuestionario Equipo Directivo – Colegio Angol</i>	138
Cuadro 24. <i>Cuestionario Familias - Instituto Anna Gironella</i>	141
Cuadro 25. <i>Cuestionario Docentes - Instituto Anna Gironella</i>	144
Cuadro 26. <i>Cuestionario Estudiantes - Instituto Anna Gironella</i>	147
Cuadro 27. <i>Cuestionario Equipo Directivo - Instituto Anna Gironella</i>	150

Tablas

Tabla 1. <i>Validez del Cuestionario Familias – Colegio Angol</i>	153
Tabla 2. <i>Validez del Cuestionario Docentes – Colegio Angol</i>	153
Tabla 3. <i>Validez del Cuestionario Estudiantes – Colegio Angol</i>	154
Tabla 4. <i>Validez del Cuestionario Equipo Directivo – Colegio Angol</i>	154
Tabla 5. <i>Validez del Cuestionario Familias - Instituto Anna Gironella</i>	155
Tabla 6. <i>Validez del Cuestionario Docentes - Instituto Anna Gironella</i>	155
Tabla 7. <i>Validez del Cuestionario Estudiantes - Instituto Anna Gironella</i>	156
Tabla 8. <i>Validez del Cuestionario Equipo Directivo - Instituto Anna Gironella</i>	156
Tabla 9. <i>Validez de la entrevista a la Srta. Yoselyn Troncoso – Directora Colegio Angol</i>	157
Tabla 10. <i>Validez de la entrevista de la Sra. Miriam Goñi – Directora Instituto Anna Gironella</i>	157
Tabla 11. <i>Resultados Porcentuales - Cuestionario familias</i>	158
Tabla 12. <i>Resultados Porcentuales Cuestionario docentes</i>	160
Tabla 13. <i>Resultados Porcentuales Cuestionario estudiantes</i>	162
Tabla 14. <i>Resultados Porcentuales Cuestionario equipo directivo</i>	164
Tabla 15. <i>Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Docentes - Colegio Angol</i>	166
Tabla 16. <i>Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Familias - Colegio Angol</i>	167
Tabla 17. <i>Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Estudiantes - Colegio Angol</i>	169
Tabla 18. <i>Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Equipo Directivo - Colegio Angol</i>	170
Tabla 19. <i>Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Docentes – I. Anna Gironella</i>	172
Tabla 20. <i>Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Familias - I. Anna Gironella</i>	173
Tabla 21. <i>Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Estudiantes - I. Anna Gironella</i>	175
Tabla 22. <i>Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Equipo Directivo - I. A. Gironella</i>	176
Tabla 23. <i>Ficha Técnica de la Estrategia (entrevista): Srta. Yoselyn Troncoso – Directora Colegio Angol</i>	178
Tabla 24. <i>Ficha Técnica de la Estrategia (entrevista): Sra. Miriam Goñi – Directora Instituto Anna Gironella</i>	179

Cuadro 1

Detalle Propuesta N°1: Implementación de Comisiones Mixtas Articuladas en Torno a los Objetivos del Plan de Dirección y los Principios del Proyecto Educativo del Centro, Conformadas por Docentes y el Equipo Directivo.

Ámbito	Gestión Institucional			
Competencia	<i>Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional</i>			
Actividad n°1 “¿Conozco los principios / valores de mi institución?”	Responsables	Participantes	Espacio	Evaluación
	Equipo directivo	Claustro docente	Salón de actos y/o sala de profesores.	-Selección grupal de valores -Acuerdo de acciones pedagógicas.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los principios y valores del centro educativo declarados en el PEC/PEI en los docentes. 			
Prácticas del MBDLE (2015) asociadas	<p>a.1. Definen o revisan, en conjunto con su comunidad educativa, el proyecto educativo institucional y curricular, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de todos los estudiantes, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad.</p>			
Temporalización	<p>Inicio del curso escolar, previo al ingreso de los estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Septiembre (España); Marzo (Chile). 1 sesión de 2 horas. 			
Detalle de la implementación	<p>Previamente dirección y el equipo directivo preparan el espacio en donde se llevará a cabo la actividad, la cual fue debidamente anunciada a los docentes. Así mismo, la dirección y el equipo directivo se encargó de disponer el acceso a los docentes del PEC/PEI para su previa visualización.</p> <ol style="list-style-type: none"> Al llegar los docentes, el equipo directivo estará recibéndolos y les entregará un distintivo con el logo del centro. A su vez, se les asignará una calcomanía de distintos colores que servirá para formar 6 grupos de trabajo de entre 5 y 6 personas. Cada grupo elegirá a un portavoz y un encargado de controlar el tiempo. Se realizará una dinámica de práctica reflexiva a partir de los valores del centro, teniendo por objetivo identificarlos y señalar la importancia de su interiorización por parte de todo el personal. Para ello en cada mesa previamente dispuesto se hallarán tanto los valores como la misión y visión. La reflexión se articulará en torno a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> Si tuvieran que escoger un principio que, a su juicio, debiese ser potenciado, ¿cuál sería? ¿De qué manera creen que, como docentes, podemos fortalecer aquel principio en nuestros estudiantes? ¿Y en nuestras familias? Si tuvieras que cambiar un principio, ¿cuál cambiarían y por qué otro lo sustituirían? Expliquen su decisión. Lean la misión y la visión de centro. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que ambas poseen? Expliquen. 			

4. Una vez respondidas las preguntas, se hará correr un micrófono y se dará la palabra a los portavoces de cada grupo, a fin de colocar en plenario las respuestas y comentarlas.
5. Acto seguido, una persona del equipo directivo será la encargada de dinamizar la siguiente actividad, la cual estará inspirada en la obra de Simón Dolan (2012) *“Más coaching por valores. Cómo alcanzar el éxito en la vida de los negocios y en el negocio de la vida”*. Para ello, se dispondrá de un set de tarjetas creadas por dicho autor, a partir de las cuales cada grupo recibirá 8 tarjetas, pero deberá seleccionar un máximo de 4 valores que debiesen caracterizar a su institución.



Ejemplo de las tarjetas.
Juego de valores de Simon Dolan

6. A continuación, se dará la instrucción de que los portavoces de cada grupo pasen a la pizarra y peguen sus valores en un sector de la misma. De esta manera, a continuación, todo el claustro participa en el debate de la selección de los 6 valores identitarios del centro.
7. Al finalizar la actividad, se acordará una “alianza” (acuerdo) que implicará *“vivir los valores diariamente”*: como eran 6 grupos y se escogieron 6 valores, grupo escogerá un valor y acordará una acción práctica que permita dar concreción a dicho valor a través de sus prácticas pedagógicas, anunciándola por micrófono a los demás y siendo ésta registrada por un miembro del equipo directivo, que la plasmará en el diario mural o tablón del claustro para su visualización diaria.

Actividad n°2 <i>“¿Qué vamos a fortalecer durante el curso escolar que viene?”</i>	Responsables	Participantes	Espacio	Evaluación
	Equipo directivo	Claustro docente	Salón de actos y/o sala de profesores.	-Evaluación de actuaciones según objetivos del PdD. -Diseño de acciones didácticas según asignatura que recojan las actuaciones.
Objetivo	• Diseñar estrategias que permitan vincular el trabajo pedagógico de los docentes con los objetivos del Proyecto de Dirección del centro.			
Prácticas del MBDLE (2015) asociadas	a.2 Traducen los propósitos y objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, en el marco de procesos de planificación participativos.			
Temporalización	Término del curso escolar, previo a las vacaciones. - Junio (España); Diciembre (Chile). - 2 sesiones de 2 horas. Con foco en la evaluación del curso recién terminado.			

Detalle de la implementación

Previamente dirección y el equipo directivo preparan el espacio en donde se llevará a cabo la actividad, la cual fue debidamente anunciada a los docentes

1. Una vez terminada las clases, los distintos coordinadores y/o jefes de departamento, así como el equipo directivo, se reunirán con todo el claustro en el salón principal o en la sala de profesores, espacio en donde comunicarán los objetivos e instrucciones de la actividad.
2. Al llegar, a cada docente se le asignará una calcomanía de distintos colores que servirá para formar grupos de trabajo de entre 5 y 6 personas.
3. Acto seguido, se conformarán los grupos, los cuales estarán liderados por un coordinador o jefe de departamento o jefe de ámbito o miembro del equipo directivo. Estos actuarán como dinamizadores de los grupos, ya que son conocedores de los objetivos y las estrategias del Proyecto de Dirección (PdD) del centro.
4. En cada mesa previamente se hallará dispuesto un objetivo del PdD. La reflexión se articulará en torno a las siguientes preguntas:
 - ¿Qué entienden ustedes por este objetivo?
 - ¿De qué manera crees que fue abordado durante el curso escolar?
 - ¿Cuáles creen que fueron las debilidades que existieron durante el curso al momento de haber implementado este objetivo? Expliquen.
 - ¿Cuáles creen que son las oportunidades que existen para desarrollar este objetivo en el siguiente curso? Expliquen.
 - ¿Qué actuaciones podrían llevar a la práctica este objetivo en nuestra comunidad educativa? (Mencionar cómo a través de dichas acciones podríamos involucrar a las familias y a los estudiantes).

Objetivo 3					
GARANTIZAR ATENCIÓN EDUCATIVA AL ALUMNADO EN EL MARCO D'UN SISTEMA INCLUSIVO QUE ASEGURE LA COEDUCACIÓN Y LA PERSPECTIVA DE GÉNERO					
Estrategia 3.1.					
Elaborar un plan de atención inclusiva con un enfoque coeducativo y de igualdad de oportunidades					
Actuaciones	Responsables	Temporización			
		2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Creación del equipo de trabajo para la elaboración del nuevo plan de atención inclusiva con el asesoramiento del equipo de orientación	Coordinación pedagógica				
Elaborar el nuevo plan de atención inclusiva	Equipo de orientación				
Presentar y aprobar el nuevo plan de atención inclusiva en el claustro y el CE	Coordinación				

Ejemplo de un objetivo y de una de sus estrategias (Frag.).

Fuente: PdD Miriam Goñi – I. Anna Gironella

5. Cada comisión mixta discutirá en torno al objetivo y la estrategia asignada, evaluando el grado de cumplimiento del objetivo durante el curso que acaba de finalizar, y pudiendo elaborar posibles actuaciones que permitan concretarlos para el siguiente curso. Éstas se irán pegando con post-it en un papel kraft facilitado por los responsables de la actividad.
8. Al finalizar, se hará correr un micrófono y se dará la palabra a los portavoces de cada grupo, a fin de colocar en plenario las respuestas y comentar las actuaciones creadas.

	<p>6. Momento de los “amigos críticos”: luego de que cada grupo exponga sus actuaciones, los demás deberán “evaluando su viabilidad” aportando comentarios críticos, pero positivos, que el grupo deberá registrar a fin de corregir la o las actuaciones que hayan sido señaladas. Todo se registra en el mismo papel kraft.</p> <p>Al día siguiente, se volverán a reunir las comisiones y se concluirá con las actuaciones que queden pendientes de cada objetivo.</p> <p>7. Una vez terminado aquel proceso, cada grupo discutirá en torno a la manera en que los docentes, según la asignatura que imparten, puedan incorporar en sus programaciones didácticas al menos tres de las actuaciones a lo largo de las clases impartidas a sus estudiantes para el próximo curso, comprometiéndose a imbricarlas con los saberes que éstos estimen convenientes.</p> <p>8. Los acuerdos se registrarán y se harán llegar a cada coordinador o jefe de departamento o jefe de ámbito, según corresponda, quien se encargará de sistematizarlos y supervisar su seguimiento por parte de cada profesor durante el siguiente curso.</p>
--	---

Cuadro 2

Detalle Propuesta N°2: Diseño de un Programa de Formación de Estudiantes Líderes Mediadores.

Ámbito	Gestión curricular			
Competencia	Promover el liderazgo distribuido			
Actividad “¿Yo, un líder mediador? ¿Qué es eso?”	Responsables	Participantes	Espacio	Evaluación
	-Equipo de Convivencia Escolar ⁹ -E. Directivo	-Profesores jefes/tutores -3 estudiantes de cada curso máximo.	Biblioteca y/o salón de actos.	-Resolución de las actividades. -Puesta en práctica de las técnicas de escucha activa.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Formar estudiantes como <i>líderes mediadores</i> del centro, acompañados por sus profesores jefes/tutores. 			
Prácticas del MBDLE (2015) asociadas	b.5. Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.			
Temporalización	Primer trimestre/semestre del curso escolar: - Octubre (España); Abril (Chile); - 5 sesiones de 1,5 horas; - Horario posterior a las clases.			
Detalle de la implementación	<ul style="list-style-type: none"> Aclaración preliminar Cabe señalar que, si bien no es el foco de la presente actividad, para que la formación de estudiantes como líderes mediadores sea efectiva y sostenible en el tiempo, es necesario que previamente la institución haya llevado a cabo			

⁹ El Equipo de Convivencia Escolar en Chile se conoce como aquel grupo de profesionales compuesto por especialistas de apoyo educativo, tales como psicólogos, psicopedagogos, fonoaudiólogos, terapeuta educacional y trabajadora social.

	<p>un proceso de sensibilización e información respecto a la manera en cómo se abordan y resuelven los conflictos entre los estudiantes.</p> <p>Esto, impulsado por la dirección e instrumentalizado por el equipo directivo y los docentes, se deberá traducir en acciones concretas, tales como sesiones que aborden el tema en Orientación o Tutorías, campañas de afiches, charlas de expertos en resolución de conflictos y difusión de los encargados del Equipo de Convivencia Escolar en tanto entidad que levantará la convocatoria para los alumnos que deseen participar y capacitarse como líderes mediadores. Por ende, el público objetivo de esta actividad son estudiantes de ESO (en España) y de 7°Básico a IV° Medio (en Chile).</p> <p>Así mismo y como ya se señaló anteriormente, los profesores jefes/tutores que participarán de la formación previamente ya habrán sido informados y capacitados acerca del rol que jugarán en el proceso.</p> <p>Finalmente, señalar que al ser esta propuesta concebida como un “programa de formación” que implica más de una sola sesión, a continuación, se ejemplificará en detalle <u>sólo una sesión</u>, con sus correspondientes objetivos, recursos y ejercicios.</p> <p>- Ejemplo de una sesión de formación</p> <p><i>Nota para el facilitador: puede disponer de la sesión proyectándola en formato Power Point o entregándole a cada alumno una cuartilla con la información impresa.</i></p> <p style="text-align: center;">Sesión n°2¹⁰ ¿Aclaremos el problema en cuestión?</p> <p><u>Objetivos:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a. Saber en qué consiste la escucha activa y porqué es importante en un proceso de mediación. b. Ejercitar prácticas de escucha activa. <p><u>I. Dinámica de activación:</u> “cachipún con barra”</p> <p><i>Teniendo en cuenta la cantidad de personas, incluyendo los docentes, se forman parejas y se establece un pequeño torneo de “cachipún”: a medida que ganan y pierden, se estrecha la cantidad de jugadores. Quienes pierden, deben sumarse como “barristas” de los que van ganando, gritando, aplaudiendo y apoyando, hasta que finalmente quede una sola pareja y se dispute la final. Los adultos ponen a disposición elementos sonoros que generen ruido y den emoción a la dinámica.</i></p>
--	--

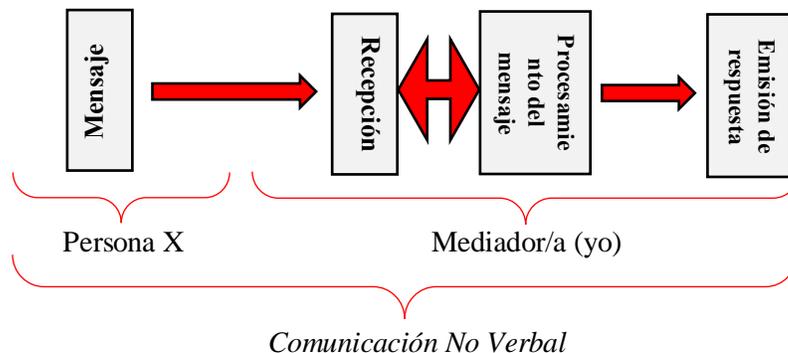
¹⁰ La presente actividad constituye una adaptación de una propuesta didáctica presente en el Manual para la Formación en Mediación Escolar del Programa Chile + Seguro (2009).

II. Parte teórica: ¿Qué es la escucha activa?

Cuando un amigo nos cuenta algo, la mayoría de las veces, ¿realmente lo estamos escuchando o solamente deseamos que llegue nuestro turno para hablar o, peor aún, no nos interesa lo que nos cuenta sólo si esto nos afecta?

La escucha activa significa que cuando escuchamos lo que nos dice alguien, debemos “sintonizar” con la persona y dejar de lado nuestro punto de vista o los prejuicios que tengamos al respecto.

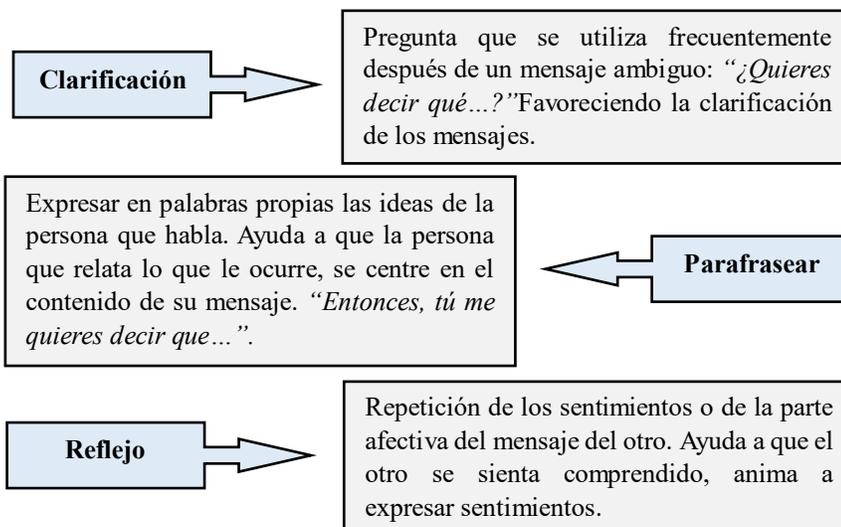
La escucha activa, como todo acto de comunicación, involucra lo siguiente:



¿Qué elementos forman parte de la comunicación no verbal?

- Mirada (contacto visual)
- Gestos (expresión facial)
- Distancia (contacto físico)
- Movimientos corporales (manos, piernas, cabeza, etc.)
- Sonidos no verbales

La escucha activa se compone de **técnicas** para poder ser entrenada y desarrollada de forma positiva. ¡Vamos a conocerlas!



La suma de dos o más paráfrasis o reflejos que contienen los mensajes de la otra persona. Su finalidad es poder unir los elementos que surgen en los mensajes de la otra persona y finalizar el relato.



III. Parte práctica: Ejercicios para poner a prueba nuestra “escucha activa”

Ejercicio 1 – Identificación de técnicas de escucha activa: a continuación, clasifique como clarificación, paráfrasis, reflejo o síntesis cada una de las respuestas de escucha que se entregan a continuación. Las respuestas que entregue serán analizadas en plenario.

Caso 1 - Estudiante de 14 años

“Desde hace meses que me molestan mis compañeros. Sinceramente no sé cómo solucionarlo”

Respuesta A: “¿Podrías decirme a qué te refieres con solucionarlo?”

Respuesta B: “Has soportado durante meses que tus compañeros te molesten.”

Caso 2 – Estudiante 17 años

“¡Hasta cuando me van a acusar de armar los conflictos! Yo le pegué a Martín porque él empezó primero a molestarme. Estoy aburrido de toda esta cuestión”.

Respuesta A: “Pareces estar muy enojado porque siempre te acusan de armar los conflictos.”

Respuesta B: “Dices estar aburrido de toda esta cuestión ¿a qué te refieres?”

Respuesta C: “Parece que la situación que estás viviendo te resulta intolerable. Sientes que te acusan de armar conflictos, mientras tú sólo te defiendes de las agresiones de los demás”

[Se pueden añadir otros casos.]

Ejercicio 2 – Role playing: Los/as participantes se separan en grupos de cuatro personas. Le corresponderá a cada uno de ellos realizar alguno de los siguientes roles:

- Personaje 1: Mediador/a.
- Personaje 2 y 3: Personas en conflicto.
- Personaje 4: Observador/a.

Se decide representar un conflicto escolar. Las personas que estarán a cargo de representar la disputa llegan a ver al mediador/a, quien los recibe y escucha, en lo posible integrando los recursos de la escucha activa. El/la observador/a tendrá la tarea de anotar los rasgos centrales de la conversación en términos de:

	<p>· <i>Análisis de aspectos verbales del discurso del mediador: utilización de técnicas de escucha activa (preguntas de clarificación, parafraseo, reflejo, síntesis).</i></p> <p>· <i>Análisis de aspectos no verbales del discurso del mediador (contacto ocular, sonrisa, gestos, expresión facial, postura, distancia, contacto físico, expresión corporal, asentimientos con la cabeza, orientación, movimientos de las piernas, movimientos de manos, latencia de respuesta).</i></p> <p>· <i>Elementos paraverbales de la comunicación (voz: volumen, entonación, claridad, velocidad, timbre; pausas/silencios en la conversación, muletillas, vacilaciones, fluidez del habla).</i></p> <p><i>La labor de el/la observador/a es fundamental en tanto, sus observaciones y apuntes serán utilizados para discutir y analizar posteriormente la labor de los/as mediadores/as.</i></p> <p><i>Al finalizar la actividad, los participantes forman un círculo y, animados por los docentes y miembros del equipo de Convivencia Escolar, reflexionan en torno a lo aprendido.</i></p> <p style="text-align: center;">Fin de la Sesión</p> <p>- Anotaciones finales</p> <p>Sólo a modo de síntesis, cabe señalar que, una vez concluida la formación de los estudiantes líderes mediadores de la Convivencia Escolar, éstos serán considerados por parte de sus profesores jefes/tutores, así como del mismo Equipo de Convivencia Escolar a la hora de mediar ante la ocurrencia de situaciones de conflicto ocurridas al interior del establecimiento y que tengan como protagonistas a estudiantes, así como también participar de programas internos y externos relacionados con la temática en cuestión.</p>
--	--

Cuadro 3

Detalle Propuesta N°3: Implementación de Prácticas de Colaboración entre Docentes y Estudiantes, en el Ámbito Metodológico y Evaluativo del Aprendizaje.

Ámbito	Gestión Curricular			
Competencia	<i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje</i>			
Actividad "Profe, ¿podemos participar de nuestro aprendizaje? ¡Colaboremos!"	Responsables -Equipo directivo -Claustro	Participantes -Estudiantes tutores -Claustro docente	Espacio -Sesiones de orientación -Sala de profesores.	Evaluación -Encuesta estudiantil de recogida de información. -Definición competencial según asignatura. -Acuerdos docente / estudiantes de metodologías y evaluaciones según temas.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar al estudiantado en la propuesta de acciones metodológicas y evaluativas que faciliten sus procesos de aprendizaje, en colaboración con sus profesores. 			

Prácticas del MBDLE (2015) asociadas	c.6. Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.
Temporalización	Mitad del curso escolar: - Previo al receso de Navidad (España) y previo al término del Primer Semestre (Chile). - 2 sesiones de orientación (profesor tutor/jefe y alumnos).
¿En qué consiste la actividad?	<p>- Aclaración preliminar</p> <p>Atendiendo a lo planteado en la justificación de la presente propuesta, una manera de construir un posible plan de participación del estudiantado en la discusión de metodologías e instancias evaluativas de sus procesos de aprendizaje, puede ser la estructura señalada por Lileya Manrique Villavicencio (2004).</p> <p>Para efectos de la presente actividad, sólo nos circunscribiremos a la etapa preactiva, es decir, al diseño de acciones de planificación. Pero una planificación que se llevará a cabo a mitad del año escolar, a fin de que los estudiantes puedan evaluar con sus profesores las metodologías y acciones evaluativas utilizadas y poder diseñar colaborativamente acciones para lo que resta de curso, siendo partícipes de dicho proceso y comprometiéndose con el mismo.</p> <p>A continuación, se muestra un ejemplo de actividad de un 2° de la ESO.</p> <p style="text-align: center;"><i>Plan de Involucramiento Estudiantil Metodologías de enseñanza y evaluación de aprendizajes 2° de ESO</i></p> <p><u>Objetivos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Conocer y recoger las demandas de los estudiantes de 2° de ESO en relación a las metodologías de enseñanza que consideren posibilitan en mayor medida el logro de sus aprendizajes.</i> • <i>Posibilitar que los estudiantes de 2° de ESO colaboren con sus profesores de asignatura acerca de consensuar al menos una estrategia de evaluación de los contenidos de una unidad didáctica.</i> • <i>Trabajar colaborativamente entre los docentes que imparten clases en 2° de ESO respecto al tipo de metodologías y estrategias de evaluación desarrolladas.</i> <p><u>Participantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Docente tutor de 2° de ESO</i> - <i>Docentes de asignatura de 2° de ESO</i> - <i>Jefe de Departamento o Ámbito de ESO</i> - <i>Estudiantes de 2° de ESO</i> <p><u>Etapa del Plan: Preactiva</u></p> <p><u>I. Detalle de las acciones</u></p>

Como parte de las actividades a realizar por los docentes en esta primera etapa del plan, éstas se dividirán en cuatro fases de acuerdo a la temporalidad de su aplicación y desarrollo.

❖ **Fase 1: recogimiento de inquietudes y necesidades**

En esta fase, el profesor tutor de 2° de ESO se reúne con sus estudiantes en la sesión de Orientación y lleva a cabo con ellos una pequeña actividad tendiente a recoger información acerca de la manera en que se encuentran aprendiendo en las distintas asignaturas (metodologías) y la forma en que, al mismo tiempo, mayoritariamente son evaluados.

Para ello, se aplica una pequeña encuesta que se resuelve en el acto y que permite desarrollar un conversatorio cuyas impresiones son registradas por el tutor, comprometiéndose a hacérselo llegar al claustro.

Un ejemplo de cuestionario acerca de las metodologías de enseñanza sería el siguiente:

N°	Afirmaciones	Puntuación (- a +)		
		1	2	3
En relación a las metodologías de enseñanza utilizadas por los docentes que nos imparten clases, destaca:				
1	El uso de la clase magistral (expositiva) para abordar los contenidos.	—	—	—
2	La realización de actividades prácticas para el desarrollo de habilidades propias de asignatura	—	—	—
3	El trabajo en grupos colaborativos entre compañeros de curso.	—	—	—
4	El desarrollo de actividades de desarrollo preferentemente individual.	—	—	—

Etcétera.

En el caso de las prácticas de evaluación, el mismo instrumento contará con preguntas abiertas de desarrollo. Por ejemplo:

1. En historia, ¿qué tipo de evaluaciones se utilizan con mayor frecuencia?
2. ¿De qué manera crees tú que sería posible evaluar mejor nuestros conocimientos en matemáticas?

Etcétera.

❖ **Fase 2: socialización de resultados en el claustro**

En una sesión especialmente preparada para este fin, y en compañía del Jefe de Departamento o Ámbito, según corresponda, se reúnen los profesores que dictan clases al 2° de ESO. El tutor del curso expone a sus colegas los resultados de los instrumentos aplicados, dando cuenta de lo que piensan los

estudiantes acerca de las metodologías de enseñanza y de las prácticas evaluativas.

Esto permite dar pie a un conversatorio entre todos los profesionales, discutiendo los pros y los contras de aquellos resultados y posibilitando la emergencia de propuestas por parte de cada docente, en virtud de los lineamientos de su asignatura.

Así mismo, el Jefe de Departamento o Ámbito dispone del material relacionado con las competencias (particulares y transversales) asociadas a cada disciplina, por lo que guía el conversatorio y focaliza las ideas de los docentes en función de lo señalado por el currículum de cada asignatura, pudiendo hacer que las ideas surgidas en torno a metodologías y evaluaciones se encuentren asociadas a las competencias y las actuaciones educativas previamente reglamentadas.

❖ Fase 3: puesta en común con el estudiantado y consensos participativos

Antes de que concluyan las clases y en virtud de que durante la penúltima semana todos los docentes de 2° de ESO se reunirán con los estudiantes, en sus respectivas sesiones desarrollarán la siguiente actividad.

*En primer lugar, el docente procede a “transparentar” a los estudiantes cuáles son las competencias, de la asignatura y aquellas de tipo transversal, que deben ser mínimamente abordadas durante el siguiente curso escolar. Estas competencias se encuentran asociadas a contenidos, los cuales están, a su vez, organizados en unidades o temas. **¿Qué se obtiene con esto?***

-Que los estudiantes comprendan que hay ciertos criterios que no se pueden obviar del proceso de enseñanza y que deben estar presentes en la evaluación de sus aprendizajes.

-Que se fijan “metas” o desafíos a lograr como grupo curso con el docente de la asignatura.

*En segundo lugar, el docente distribuye al curso en grupos de acuerdo a las unidades que componen la programación pedagógica de su disciplina para el siguiente año. A cada grupo, le entrega un documento que posee los contenidos (saberes) que se abordarán en esa unidad, la cantidad de clases aproximadas que la conforman, y las competencias (habilidades) que preferentemente se deberán desarrollar en aquella unidad. **¿Qué se obtiene con esto?***

-Que los estudiantes, entre ellos y mediados por el docente, propongan y sugieran metodologías de enseñanza para cada unidad, en función de los saberes y competencias que ésta posee, siendo plausibles y atingentes.

- Que los estudiantes, entre ellos y mediados por el docente, propongan y sugieran evaluaciones de aprendizajes para cada unidad, en función de los saberes y competencias que ésta posee, siendo plausibles y atingentes.

-Que los estudiantes “sean parte” de la construcción de su propio proceso de aprendizaje, en tanto el docente orienta, recuerda, enfatiza y modera

	<p><i>aquellas ideas que, por desconocimiento, escapan de los propósitos de su disciplina.</i></p> <p><i>En tercer lugar y una vez concluida la actividad, se da la palabra a los secretarios de cada grupo, quienes exponen a sus compañeros las ideas acordadas, en tanto que el profesor va registrando en la pizarra tanto las metodologías como las evaluaciones sugeridas en cada unidad. Finalmente, el profesor comenta a sus estudiantes cuáles son sus actividades metodológicas y sus evaluaciones que considera preferentes, a su juicio, transparentándola con sus estudiantes, justificándolas y, si algunas de ellas se han repetido, consensuándolas. ¿Qué se obtiene con esto?</i></p> <p><i>-Que los estudiantes participen de una negociación con razonamiento, exponiendo democráticamente sus ideas y comprendiendo también los argumentos profesionales de su profesor.</i></p> <p><i>-Que se zanden acuerdos, los cuales deben ser respetados por ambas partes, ya que no basta sólo con “exigir” tal o cual metodología o tal o cual evaluación, sino que también hay un compromiso como estudiante de cumplir con cuestiones mínimas, como la responsabilidad, el estudio, la cooperación con sus pares, etc.</i></p> <p><i>La sesión concluye con el registro de todo lo acordado, siendo posteriormente sistematizado por el docente y transmitido a su coordinador.</i></p>
--	--

Cuadro 4

Detalle Propuesta N°4: Diseño de Acciones Dirigidas a las Familias en Relación al Conocimiento de los Procesos Educativos de sus Hijos.

Ámbito	Gestión de la Convivencia Escolar			
Competencia	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa			
Actividad “Escuela para padres: ¿puedo colaborar en el aprendizaje de mis hijos?”	Responsables	Participantes	Espacio	Evaluación
	-E. Directivo -Convivencia Escolar. -Profesores	-Familias	Auditorio o salón de eventos	-Cuestionario de necesidades formativas. -Técnicas de refuerzo de habilidades y saberes de cada asignatura.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la implicación de las familias, a través de la colaboración entre ellas y los docentes, en función de abordar necesidades referidas a los aprendizajes de sus hijos. 			
Prácticas del MBDLE (2015) asociadas	d.6. Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con las familias de la escuela, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.			
Temporalización	Espacios de reunión una vez al mes, de 2 horas, organizados por niveles, a fin de: <ul style="list-style-type: none"> Salvaguardar una mínima coherencia discursiva de los temas y acciones realizadas. Poder hacer que todos los padres del centro participen. Disponer de los recursos (humanos y técnicos) para las familias convocadas. 			

	<p>Por ejemplo, en una fecha X se desarrolla la Escuela sólo para las familias de 1° y 2° de ESO. En otra fecha, a las de 3° y 4° y así.</p>
<p>¿En qué consiste la actividad?</p>	<p>- Tipo de Actividad: de Formación</p> <p>✓ Escuela para padres</p> <p>Una Escuela para Padres es básicamente un espacio formativo que algunas instituciones educativas crean con la finalidad de ofrecer diversos tipos de apoyos a las familias de los niños/as que estudian en el centro. Junto con ello, las Escuelas para Padres favorecen el sentido de pertenencia que poseen las familias al centro educativo, hallándose más dispuestas a colaborar con los proyectos o acciones que éstos implementen.</p> <p>Hipotetizando que en cada jornada mensual de la Escuela para Padres se abordan y realizan actividades temáticas variadas en función de una planificación anual, a continuación, se detalla una sesión cuyo foco se encuentra en el ámbito pedagógico-académico de los padres de los estudiantes de los cursos 7° y 8° de Primaria de un centro educativo chileno.</p> <p style="text-align: center;">Sesión n°3</p> <p style="text-align: center;"><i>Si yo no soy profe, ¿cómo puedo involucrarme en el aprendizaje de mi hijo?</i></p> <p><u>Objetivos:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Recoger inquietudes de las familias en relación a las dificultades comunes que presentan sus hijos a la hora de enfrentar sus aprendizajes.</i> b. <i>Colaborar con los docentes de asignatura acerca de las habilidades transversales propias de cada disciplina que pueden ser reforzadas en casa por las propias familias.</i> c. <i>Enseñar técnicas concretas a las familias para abordar y gestionar situaciones que demanden apoyar el desempeño académico de sus hijos.</i> <p><u>Participantes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Padres de 7° y 8° de Primaria.</i> <p><u>Facilitadores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Miembros del Equipo Directivo.</i> - <i>Miembros del Equipo de Convivencia Escolar.</i> - <i>Docentes de asignatura que dictan clases a aquellos cursos.</i> <p>I. <u>Dinámica de activación:</u> “duplas sandungueras” (10 min)</p> <p><i>Se solicita a los participantes que formen duplas. Posteriormente, algunos facilitadores indican que, en un primer momento, una persona de la dupla actuará de “espejo” y la otra de “reflejo”: el “espejo” deberá bailar al ritmo de la música y su “reflejo” deberá imitarlo lo más fiel posible. Luego del cambio de canción, se cambian los roles y se repite la dinámica.</i></p> <p>II. <u>Parte teórica:</u> ¿Qué nos preocupa como padres cuando hablamos de los aprendizajes de nuestros hijos?</p>

Luego de la dinámica de activación, se pasará a los padres un pequeño cuestionario de auto-respuesta en donde deberán señalar las principales necesidades formativas que éstos tienen a la hora de enfrentar los aprendizajes de sus hijos y las dificultades específicas de cada asignatura. El cuestionario tendrá una forma de respuesta tal, que al final permitirá tabular los resultados de manera individual, conociendo el “nivel” en el cual se encuentra cada familia (10 min).

Un ejemplo de cuestionario sería el siguiente:

N°	Afirmaciones	Puntuación (- a +)		
		1	2	3
Como familia, considero que:				
1	No sé cómo apoyar a mi hijo en la resolución de funciones trigonométricas.			
2	No logro apoyar a mi hijo en la comprensión de un fenómeno histórico.			
3	Domino a cabalidad los pasos del método científico.			
4	Conozco la estructura gramatical de un texto para ayudar a mi hijo en la redacción de uno.			

Etcétera.

Las afirmaciones se relacionan con distintas habilidades y/o dificultades propias de **los contenidos** de las asignaturas que están cursando sus hijos. Deben ser, por ello, afirmaciones contextualizadas.

Una vez resuelto y tabulado el cuestionario, las familias podrán saber en qué rango numérico se encuentran (“entre X y X, significa que...”), rango que estará asociado a una determinada situación. Junto con ello, se hará correr un micrófono y se dará la palabra a los padres que deseen expresar sus impresiones derivadas de los resultados obtenidos.

Acto seguido, los facilitadores dirigirán un pequeño conversatorio (20 min) que dará cuenta de las necesidades que tiene **la escuela** en relación a las familias acerca del aprendizaje de los estudiantes, detallando acciones concretas que éstas pueden llevar a cabo para fortalecer el estudio de sus hijos, maximizar sus oportunidades en tanto adolescentes, forjar hábitos, etc. Aquí intervendrán los docentes (conocidos por los padres), pudiendo dar cuenta de las necesidades que éstos, como expertos de sus asignaturas, enfatizan en sus alumnos, a fin de que los padres conozcan de primera fuente cuáles son los énfasis que reviste cada disciplina.

III. Parte práctica: Yo, ¿conocedor de matemática? ¿Y de historia? ¿Y también de ciencias? La Feria del Saber (40 min)

IV.

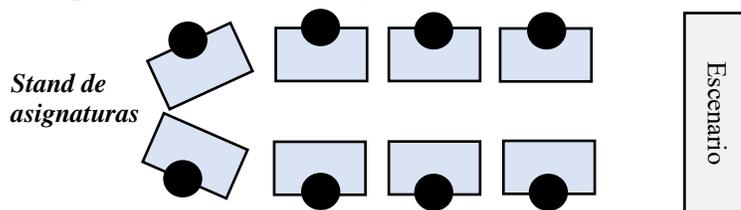
Una vez concluido el conversatorio, y habiendo previamente dispuesto el espacio para la siguiente actividad, se llevará a cabo una Feria del Saber. Ésta consiste en que cada docente de las asignaturas que imparte a los hijos de las familias de los cursos que fueron convocados a la jornada, tendrá

preparado un stand, a donde las familias podrán dirigirse libremente y recibir información acerca de:

- ¿Cuáles son las habilidades que se espera su hijo/a domine durante 7° o 8° de Primaria en [asignatura]?
- ¿Cuáles son los nudos críticos o énfasis curriculares de las unidades que componen la programación de [asignatura] para 7° y 8°?
- A la fecha de hoy, en [asignatura] estamos viendo [contenido]: como padre/madre, ¿qué debo enfatizar en mi hijo/a para fortalecer su aprendizaje? ¿Cómo puedo hacerlo? Técnicas de refuerzo.

Se pueden añadir otras preguntas.

El esquema de la feria es el siguiente:



Al finalizar, la directora del centro toma la palabra y da un cierre a la jornada enfatizando en la responsabilidad de las familias en los procesos de aprendizaje de sus hijos, ofreciendo la palabra a aquellos padres que deseen sugerir mejoras de la actividad y sugerencias para el siguiente encuentro.

Cuadro 1

Comparación de funciones directiva. LOMLOE 2/2020 española; Ley de Educación 12/2009 de la Comunidad Autónoma de Cataluña y; Ley N°20.501/2011 chilena.

Artículo 132 Ley Orgánica de la Educación (LOMLOE). 3/2020 de 29 de diciembre	Artículo 142 Ley de Educación 12/2009, del 10 de julio– Comunidad Autónoma de Cataluña	Artículo 10° Ley de N°21.040 Sistema de Educación Pública. 2017 de 24 de noviembre
<p>Art. 132. Competencias del director o directora.</p> <p>Son competencias del director o directora:</p>	<p>Artículo 142. El director o directora.</p> <p>El director o directora tiene [4] funciones de representación, [5] funciones de liderazgo pedagógico, [6] liderazgo de la comunidad escolar y [7] funciones de gestión. Estas funciones se ejercen en el marco del ordenamiento jurídico vigente, del proyecto educativo del centro y del proyecto de dirección aprobado.</p>	<p>Artículo 10.- <i>Funciones y atribuciones especiales de los directores de establecimientos educacionales dependientes de los Servicios Locales.</i> A fin de llevar a cabo la función indicada en el artículo anterior (...), corresponderá especialmente a los directores de establecimientos educacionales del Sistema de Educación Pública:</p>
<p>c) Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a esta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.</p>	<p>4.a.) Representar al centro.</p> <p>4.b.) Ejercer la representación de la Administración educativa en el centro.</p> <p>4.d.) Trasladar las aspiraciones y las necesidades del centro a la Administración educativa y vehicular al centro los objetivos y las prioridades de la Administración.</p>	<p>---</p>
<p>d) Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar.</p>	<p>4.c.) Presidir el consejo escolar, el claustro del profesorado y los actos académicos del centro.</p> <p>7.h.) Dirigir y gestionar el personal del centro para garantizar que cumple sus funciones, lo cual comporta, si procede, la observación de la práctica docente en el aula.</p>	<p>a) Dirigir y coordinar, en conjunto con su equipo directivo, el trabajo técnico-pedagógico del establecimiento, en lo referido a la organización, planificación, supervisión, coordinación y evaluación de la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.</p>
<p>e) Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los fines del proyecto educativo del centro.</p>	<p>5.a.) Formular la propuesta inicial de proyecto educativo y las correspondientes modificaciones y adaptaciones.</p> <p>5.b.) Velar para que se aprueben un desarrollo y una concreción del currículo coherentes con el proyecto educativo y garantizar su cumplimiento.</p>	<p>Artículo 9.- <i>Funciones y atribuciones generales de los directores de establecimientos educacionales (...).</i> La función principal del director de un establecimiento educacional es liderar y dirigir el proyecto educativo institucional y los procesos de mejora educativa, en particular, ejercer el liderazgo técnico-pedagógico en el establecimiento a su cargo (...).</p>

f) Garantizar el cumplimiento de las leyes y demás disposiciones vigentes.	7.a.) Impulsar la elaboración y aprobación de las normas de organización y funcionamiento del centro y dirigir su aplicación.	l) Rendir cuenta anual de su gestión en audiencia pública al Director Ejecutivo respectivo o su representante, al consejo escolar y a la comunidad educativa del establecimiento. Esta rendición anual estará contenida en un informe y comprenderá todas las obligaciones de rendición de cuentas que deba realizar el director del establecimiento educacional (...).
g) Ejercer la jefatura de todo el personal adscrito al centro.	1. El director o directora del centro público es responsable de la organización, el funcionamiento y la administración del centro, ejerce la dirección pedagógica del centro y es jefe o jefa de todo el personal.	---
h) Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas correctoras que correspondan a los alumnos y alumnas, en cumplimiento de la normativa vigente, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de esta Ley.	6.b.) Garantizar el cumplimiento de las normas de convivencia y adoptar las correspondientes medidas disciplinarias.	e) Velar, en conjunto con su equipo directivo, por la ejecución del reglamento interno y el Plan de Convivencia Escolar, que deberá ser evaluado por el consejo escolar, de conformidad con la legislación vigente.
i) Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuantas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos y alumnas.	6.d.) Establecer canales de relación con las asociaciones de madres y padres de alumnos y, en su caso, con las asociaciones de alumnos.	f) Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, en especial a través de su organización en centros de alumnos, centros de padres y apoderados, consejos de profesores y consejos escolares, con el objeto de contribuir al proceso de enseñanza y mejora continua del establecimiento educacional.
		h) Promover la integración del establecimiento y su comunidad educativa en la comunidad local.
j) Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.	5.j.) Participar en la evaluación del ejercicio de las funciones del personal docente y del resto de personal destinado al centro, observando, si procede, la práctica docente en el aula.	---
k) Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesorado del centro y ejecutar los acuerdos	6.c.) Asegurar la participación del consejo escolar.	---

adoptados, en el ámbito de sus competencias.		
l) Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.	7.f.) Autorizar los gastos y ordenar los pagos de acuerdo con el presupuesto aprobado.	m) Administrar los recursos que le sean delegados, pudiendo adoptar medidas para la conservación y ejecución de las reparaciones necesarias del edificio o construcciones en que funciona el establecimiento educacional, con cargo a estos del edificio, construcciones e instalaciones, de conformidad a la normativa vigente.
k) Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información al Claustro del profesorado y al Consejo Escolar del centro.	7.g.) Contratar bienes y servicios dentro de los límites establecidos por la Administración educativa y actuar como órgano de contratación. 7.b.) Nombrar a los responsables de los órganos de gestión y coordinación establecidos en el proyecto educativo.	i) Proponer al Director Ejecutivo los perfiles profesionales y de cargos titulares para docentes y participar en la selección de los docentes y asistentes de la educación, de acuerdo a la normativa vigente. j) Decidir la contratación del personal docente que se incorpore al establecimiento, a partir de una terna propuesta por la comisión calificadora correspondiente (...).
l) Promover experimentaciones, innovaciones pedagógicas, programas educativos, planes de trabajo, formas de organización, normas de convivencia, ampliación del calendario escolar o del horario lectivo de áreas o materias, de acuerdo con lo recogido en el artículo 120.4.	---	
m) Fomentar la cualificación y formación del equipo docente, así como la investigación, la experimentación y la innovación educativa en el centro.	---	b) Orientar el desarrollo profesional continuo de los docentes y asistentes de la educación. Para ello, deberán proponer al Director Ejecutivo respectivo la implementación de programas o instrumentos de desarrollo profesional de los docentes y otros integrantes del establecimiento educacional (...).

<p>n) Diseñar la planificación y organización docente del centro, recogida en la programación general anual.</p>	<p>5.h.) Orientar, dirigir y supervisar las actividades del centro y dirigir la aplicación de la programación general anual.</p>	<p>c) Elaborar el proyecto educativo institucional del establecimiento y sus modificaciones, el que deberá ser expresión de la diversidad de la comunidad escolar y atender a las orientaciones del Plan Estratégico Local, consultando previamente al consejo escolar y al consejo de profesores respectivo, de acuerdo a la normativa vigente.</p> <p>d) Elaborar el plan de mejoramiento educativo del establecimiento, consultando previamente al consejo escolar, de acuerdo a la normativa vigente y atendiendo a los objetivos y metas del Plan Estratégico Local respectivo (...).</p>
--	--	--

Cuadro 6

Dimensiones y competencias de la dirección escolar. Antonio Bolívar (2019).

Dimensiones	Explicación	Competencias asociadas
Metas e intervenciones estratégicas	La escuela debe contar con una visión a mediano y largo plazo, asociada con prácticas coherentes que posibiliten su logro. Esto se debe manifestar en el Proyecto Educativo del Centro y en el Proyecto de Dirección. Corresponde al equipo directivo articular los aspectos desprendidos de la institucionalidad, dotando de sentido y propósito a las acciones que, con finalidad siempre pedagógica, se llevan a cabo en la escuela.	<p>Liderar la planificación institucional.</p> <p>Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.</p> <p>Asegurar que la gestión diaria será coherente con las metas educativas.</p>
Dirección, organización y funcionamiento del centro escolar	La dirección tiene la responsabilidad de la gestión y funcionamiento del centro. Esto implica una articulación entre la gestión de recursos y el ejercicio de un liderazgo pedagógico. Las direcciones deben gestionar aspectos tales como el aprovechamiento del tiempo hasta los recursos materiales (equipamiento, infraestructuras, finanzas etc.), puestos al servicio del aprendizaje de los estudiantes y al desempeño profesional de los docentes.	<p>Favorecer las condiciones que aseguren el aprendizaje del alumnado.</p> <p>Favorecer las condiciones que aseguren el trabajo pedagógico de los docentes.</p>
Liderazgo pedagógico	Para poder desarrollar un “liderazgo-para-el-aprendizaje”, es necesario integrar los presupuestos del <i>liderazgo distribuido</i> en el desempeño cotidiano del equipo directivo. Lo anterior consiste en distribuir o compartir tareas y responsabilidades que hagan crecer el centro como organización. Los líderes deben crear estructuras que hagan posible empoderar a los actores educativos en pos de valores creencias y propósitos compartidos, en aras de crear una Comunidad Profesional de Aprendizaje (Bolívar, 2007). Así mismo, el equipo directivo debe promover el desarrollo profesional docente, preocupándose por la calidad de las actividades de aprendizaje y de enseñanza.	<p>Promover el liderazgo distribuido.</p> <p>Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos del profesorado, a través de su acompañamiento.</p> <p>Promover y liderar una Comunidad Profesional de Aprendizaje.</p>
Participación y colaboración: gestión del clima institucional	Es necesario construir una “cultura de corresponsabilidad” donde todos los sectores de la comunidad participan y se implican en lo que es una tarea común: la educación del alumnado. Esto puede manifestarse en el impulso otorgado a los órganos de representación tradicionales que existen en los centros, así como también en la creación de nuevos espacios democráticos de interacción que provoquen la implicación de las familias en el proceso educativo de sus hijos. Es deber de los equipos directivos velar por un ambiente de trabajo que asegure la convivencia y la valoración de la diversidad al interior de la escuela, siendo ésta un medio para asegurar el aprendizaje.	<p>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.</p> <p>Promover un clima escolar basado en el respeto, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>
Normas éticas y profesionales y vínculos con el entorno	Un ejercicio de la dirección comprende, una integridad personal y una conducta profesional ética. Por ello, son los valores subyacentes a su actuación los que le otorgan legitimidad y los que determinan las finalidades éticas de los objetivos de la institución, valores que, a su vez, dan forma a las prácticas educativas y permean en el comportamiento y las prácticas de todos los miembros de la comunidad escolar. Otro aspecto no menor a considerar es el establecimiento de alianzas o contactos con otras escuelas o instituciones, a fin de promover el trabajo simbiótico de lo que implica convivir en redes que incrementen la innovación y la mejora de los procesos de aprendizaje.	<p>Actuar éticamente y de acuerdo a las normas profesionales, garantizando el bienestar de toda la comunidad educativa.</p> <p>Colaborar con otras escuelas y entidades para promover la innovación y la mejora.</p>

Cuadro 7

Dimensiones que orientan las prácticas del quehacer de los equipos directivos. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015).

Dimensiones	Explicación
a. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida	Los directivos lideran la construcción o actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos, promoviendo que esta sea comprendida y compartida por todos los actores de la comunidad educativa. Para esto, los directivos definen o revisan, en conjunto con todos los actores de su comunidad educativa, un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y curricular compartido, considerando las necesidades de la escuela, los desafíos y oportunidades del contexto en el cual funciona el establecimiento. De lo anterior resultan objetivos que se traducirán en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo, que permitan implementar el PEI.
b. Desarrollando las capacidades profesionales	Los equipos directivos desarrollan, en conjunto con su sostenedor, identifican las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y generan diversas modalidades de desarrollo profesional para abordarlas, motivando su aprendizaje y formación continua, ayudándolos a probar e implementar nuevas estrategias para alcanzar mayores logros de aprendizajes en sus estudiantes. Finalmente y entre otras acciones, fomentan una cultura de colaboración y aprendizaje mutuo entre los profesionales del establecimiento, para lo cual generan condiciones necesarias e instancias sistemáticas, en tiempos no lectivos, de reflexión y trabajo técnico colectivo sobre la enseñanza y el aprendizaje de sus estudiantes.
c. Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Los equipos directivos se preocupan de asegurar la calidad de la implementación curricular, de las prácticas pedagógicas y de los logros de aprendizaje de los estudiantes. Existe una preocupación constante de monitorear y asegurar el alineamiento entre el currículo nacional, los planes y programas de estudios y las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes, así como también de la articulación de los mismos, entre los diferentes cursos y niveles del establecimiento, de manera de alcanzar una coherencia y continuidad de la experiencia educativa.
d. Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad	Los equipos directivos promueven activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que aseguren la aceptación de los otros. Esto conlleva al necesario desarrollo de normas y estrategias institucionales para el logro de una sana convivencia y monitorean su cumplimiento. Al mismo tiempo, la dirección debe estimular y facilitar el involucramiento de las familias en los procesos formativos de sus hijos como en el proyecto educativo del establecimiento, para lo cual entregan información y generan espacios concretos en una relación de colaboración.
e. Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar	Los equipos directivos, en conjunto con su sostenedor, estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles en función de las prioridades de mejoramiento del establecimiento; cautelando siempre que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales y las políticas educativas nacionales y locales. Esta gestión eficiente no sólo pasa por recoger y analizar información derivadas de los procesos y resultados del establecimiento (internos y externos), sino que también implica asegurar la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, tanto para los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como para el cumplimiento del proyecto educativo. Finalmente, hay que recordar que los centros escolares trabajan en un contexto que influye en su funcionamiento, por lo que los líderes escolares vinculan la escuela con instituciones, organizaciones y actores de su entorno que contribuyen al logro de los objetivos y metas del mismo.

Cuadro 8

Ítems de la entrevista y su correspondencia competencial – Directora Sra. Miriam Goñi, Instituto Anna Gironella, España.

Ámbitos	Dimensiones	Competencias Profesionales	Ítems (Preguntas)
Gestión institucional	Construyendo e implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El actual período de vuestra dirección se inició en 2021. Su Proyecto de Dirección se articula en torno a seis objetivos de diversa índole. Sin embargo, previo a asumir como directora del centro, a su juicio, ¿cuáles eran los principales desafíos (entendiéndose como debilidades o necesidades) que usted concebía imperativos de abordar al momento de presentarse como futura directora? 2. ¿Podría contarnos de qué manera organizan, como equipo directivo, la ejecución de aquellos objetivos institucionales planteados en el Plan de Dirección? 3. Actualmente, la visión y la misión del PEI del centro se encuentra en proceso de actualización. ¿A qué obedeció dicha decisión en particular? 4. En cuanto a la participación de la comunidad educativa en lo que respecta a la planificación institucional, <ol style="list-style-type: none"> 4.1. ¿Se les involucra en su concretización? ¿Cómo/de qué manera? 4.2. ¿Qué dificultades han tenido a la hora de movilizar la participación de ciertos grupos para cumplir algunos objetivos del Plan? 4.3. ¿Qué aciertos han tenido y/o diseñado que, como equipo directivo, le han permitido enfrentar aquellas dificultades?
Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Si bien la LOMLOE define una estructura mínima con la que debe contar un equipo directivo de un centro educativo, ¿podría usted describir la organización del vuestro? 6. En relación a la distribución de funciones y/o responsabilidades, a su juicio, ¿cuál cree usted que es la principal dificultad que actualmente enfrentan como equipo directivo? ¿Cómo la han podido enfrentar/gestionar? 7. Por otro lado, ¿qué característica/s considera que facilita/n el trabajo del su equipo directivo? 8. ¿Se desarrollan “liderazgos intermedios” fuera del equipo directivo? (docentes, padres, alumnos). Si es así, ¿cómo los gestionan? (Describir si hay dificultades asociadas y también beneficios). 9. Por último: cuando usted era profesora, ¿Qué es lo que más echaba en falta y, a la vez, reconocía de su dirección?

Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	<i>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.</i>	<p>10. <i>En relación a los procesos de delegación:</i></p> <p>10.1. <i>¿Delega usted como directora? ¿Qué tipo de acciones delega? ¿Hacia quiénes frecuentemente delega, por qué y cómo gestiona el proceso o actividad delegada? ¿Cuáles son sus mayores temores respecto a la delegación? (Puede mencionar experiencias, si gusta).</i></p> <p>10.2. <i>Delegar implica autonomía para tomar decisiones. ¿En qué circunstancias usted favorece esta autonomía y en cuáles no? ¿Por qué?</i></p> <p>10.3. <i>Delegar implica favorecer la participación de personas más allá del equipo directivo. ¿Se ha podido delegar tareas a docentes, familias y estudiantes? ¿Cuáles? ¿Cómo se ha hecho? Si no se ha hecho, ¿qué razones impiden llevarlo a cabo?</i></p> <p>11. <i>A sabiendas de que órganos colegiados del centro, tales como el consejo escolar y el claustro, poseen capacidad vinculante a la hora de zanjar decisiones, ¿de qué manera el equipo directivo gestiona las relaciones con dichos órganos a fin de involucrarlos en la consecución de sus objetivos?</i></p> <p>12. <i>¿Qué dificultades y de qué tipo han tenido ustedes como equipo directivo al momento de fomentar una mayor participación de docentes, alumnos y familias del centro? (Puede mencionar resistencias, conflictos, etc.).</i></p> <p>13. <i>Finalmente, ¿considera usted que resultaría beneficioso involucrar a más miembros de la comunidad escolar en la gestión de proyectos, toma de decisiones u organización del centro? ¿Qué condiciones se deberían cumplir para ello?</i></p>
-----------------------------------	---	--	--

Cuadro 9

Ítems de la entrevista y su correspondencia competencial – Directora Srta. Yoselyn Troncoso, Colegio Angol, Chile.

Ámbitos	Dimensiones	Competencias Profesionales	Ítems (Preguntas)
Gestión institucional	Construyendo e implementando una visión estratégica	<i>Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualmente usted se encuentra en su quinto año como directora. A sabiendas de que al ser el Colegio Angol una institución particular-subvencionada y que, como tal, no existe una concursabilidad pública del cargo, ¿anualmente debe usted presentar un plan de dirección a la entidad sostenedora? Si es así, ¿podría describir cómo se compone y/o articula? 2. Actualmente, ¿cuáles son los principales desafíos (entendidos éstos como debilidades y/o necesidades) que usted considera imperativos de abordar a lo largo del año escolar? 3. ¿Podría contarme de qué manera organizan, como equipo directivo, la disposición de objetivos, metas o planes institucionales para concretarlos a lo largo del año? 4. En cuanto a la participación de la comunidad educativa en lo que respecta a la planificación institucional: <ol style="list-style-type: none"> 4.1. ¿Se les involucra en su concretización? ¿Cómo/de qué manera? 4.2. ¿Qué dificultades han tenido a la hora de movilizar la participación de ciertos grupos para cumplir algunos objetivos del Plan? 4.3. ¿Qué aciertos han tenido y/o diseñado que, como equipo directivo, le han permitido enfrentar aquellas dificultades?
Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	<i>Promover el liderazgo distribuido.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 5. Si bien la Ley de N°21.040 que crea el Sistema de Educación Pública define una estructura mínima con la que debe contar un equipo directivo de un centro educativo, ¿podría usted describir brevemente la organización del vuestro? 6. En relación con la distribución de funciones y/o responsabilidades, a su juicio, ¿cuál cree usted que es la principal dificultad que actualmente enfrentan como equipo directivo? ¿Cómo la han podido enfrentar/gestionar? 7. Por otro lado, ¿qué característica/s considera que facilita/n el trabajo del su equipo directivo? 8. ¿Se desarrollan “liderazgos intermedios” fuera del equipo directivo? (docentes, padres, alumnos). Si es así, ¿cómo los gestionan? (Describir si hay dificultades asociadas y también beneficios). 9. Por último: cuando usted era profesora, ¿Qué es lo que más echaba en falta y, a la vez, reconocía de su dirección?
Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	<i>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la</i>	<ol style="list-style-type: none"> 10. En relación a los procesos de delegación: <ol style="list-style-type: none"> 10.1. ¿Delega usted como directora? ¿Qué tipo de acciones delega? ¿Hacia quiénes frecuentemente delega, por qué y cómo gestiona el proceso o actividad delegada? ¿Cuáles son sus mayores temores respecto a la delegación? (Puede mencionar experiencias, si gusta). 10.2. Delegar implica autonomía para tomar decisiones. ¿En qué circunstancias usted favorece esta autonomía y en cuáles no? ¿Por qué?

		<p>comunidad educativa.</p>	<p>10.3. <i>Delegar implica favorecer la participación de personas más allá del equipo directivo. ¿Se ha podido delegar tareas a docentes, familias y estudiantes? ¿Cuáles? ¿Cómo se ha hecho? Si no se ha hecho, ¿qué razones impiden llevarlo a cabo?</i></p> <p>11. <i>En relación al Consejo Escolar, el Centro de Padres y el Centro de Alumnos, las decisiones que estos órganos toman, ¿son vinculantes y resolutivas o deben ser supervisadas y aprobadas por la dirección? Especificar.</i></p> <p>12. <i>¿De qué manera el equipo directivo gestiona las relaciones con dichos órganos a fin de involucrarlos en la consecución de los objetivos de dirección?</i></p> <p>12.1. <i>En esa misma línea, ¿intervienen dichos agentes en, por ejemplo, la elaboración y/o actualización del PEI, del Reglamento de Convivencia o del PME del centro?</i></p> <p>13. <i>¿Qué dificultades y de qué tipo han tenido ustedes como equipo directivo al momento de fomentar una mayor participación de docentes, alumnos y familias del centro? (Puede mencionar resistencias, conflictos, etc.).</i></p> <p>14. <i>En un centro con las dimensiones del Colegio Angol, ¿Cómo evalúa usted tanto los canales como la efectividad de las comunicaciones que son gestionadas desde el equipo directivo a los distintos miembros del centro? (mencione aspectos de mejora, si los hubiese).</i></p> <p>15. <i>Finalmente, ¿considera usted que resultaría beneficioso involucrar a más miembros de la comunidad escolar en la gestión de proyectos, toma de decisiones u organización del centro? ¿Qué condiciones se deberían cumplir para ello?</i></p>
--	--	-----------------------------	--

Cuadro 10

Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Docentes, Colegio Angol, Chile

Ámbitos	Dimensiones	Competencias Profesionales	Ítems (Afirmaciones)
Gestión institucional	Construyendo e implementando una visión estratégica	<i>Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>La dirección logra entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del Proyecto Educativo Institucional.</i> 2. <i>La dirección trabaja con los docentes definiendo metas concretas a lograr para hacer realidad el Proyecto Educativo Institucional, incorporando sus intereses.</i> 3. <i>Existe una visión estratégica sobre el centro, así como objetivos que orientan el quehacer docente.</i> 4. <i>El equipo directivo toma decisiones basadas en evidencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.</i>
Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	<i>Promover el liderazgo distribuido.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 5. <i>Las decisiones de índole pedagógicas son tomadas exclusivamente por el equipo directivo.</i> 6. <i>Las decisiones de índole pedagógicas son tomadas teniendo en cuenta la opinión de los docentes.</i> 7. <i>El equipo directivo promueve la distribución del liderazgo, facilitando espacios y/o situaciones en donde puedan involucrarse activamente los docentes.</i> - <i>Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:</i>
		<i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 8. <i>El equipo directivo se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes.</i> 9. <i>Personalmente me gustaría que miembros del equipo directivo ingresaran a observar mis clases, retroalimentado mi trabajo y entregándome sugerencias para mejorar mi desempeño.</i> 10. <i>La dirección promueve, facilita y gestiona oportunidades de formación docente para mejorar nuestro desempeño.</i> 11. <i>La dirección favorece la implementación de iniciativas relacionadas con innovaciones pedagógicas (por ej. a través del CPEIP, ATEs, universidades, etc.).</i>
Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	<i>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 12. <i>La dirección y el equipo directivo son accesibles para cualquier miembro de la Comunidad Escolar.</i> 13. <i>La dirección y el equipo directivo recogen periódicamente la opinión de todos los miembros la Comunidad Escolar.</i> 14. <i>La dirección genera espacios para implicar al profesorado en el funcionamiento de la escuela.</i> - <i>Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:</i> 15. <i>La dirección genera espacios para que el alumnado se implique en la vida escolar.</i> - <i>Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:</i> 16. <i>La dirección genera espacios para que las familias se impliquen en la vida escolar</i> - <i>Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:</i>

Cuadro 11

Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Estudiantes, Colegio Angol, Chile.

Ámbitos	Dimensiones	Competencias Profesionales	Ítems (Afirmaciones)
Gestión institucional	Construyendo e implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La dirección transmite a los estudiantes el propósito y los principios del establecimiento. 2. En lo personal, conozco la misión, la visión y los objetivos del PEI del establecimiento. 3. La dirección incorpora los intereses e ideas de los estudiantes en el PEI del establecimiento. 4. La dirección implementa acciones para lograr las metas educativas de la escuela.
Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Me involucro en los diversos espacios de participación que existen en mi centro <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son algunos de estos espacios: 6. La dirección promueve liderazgos estudiantiles que puedan tomar decisiones en el centro. 7. Conozco quiénes son los líderes estudiantiles de mi nivel, curso o familia formativa. 8. Estoy de acuerdo con que los estudiantes deben ser involucradas en sus procesos de aprendizaje. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica de qué manera crees que sería posible aquello: 9. Estoy al tanto de las decisiones y acuerdos que se toman en el Consejo Escolar.
		Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> 10. La dirección genera espacios para promover el trabajo colaborativo entre docentes y estudiantes sobre prácticas pedagógicas que mejoren nuestros aprendizajes. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios: 11. La dirección realiza actividades y/o acciones para que nos vinculemos con el entorno del centro. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué actividades y/o acciones realiza: 12. La dirección genera espacios para que los estudiantes colaboren en actividades del centro. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:
Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 13. La dirección genera espacios de encuentro para implicar a los estudiantes en el funcionamiento de la escuela. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios: 14. La dirección es accesible para cuando los estudiantes requieren acercarse a dialogar acerca de temas particulares. 15. Considero necesario que la dirección recabe periódicamente la opinión de los estudiantes del centro.

Cuadro 12

Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Familias, Colegio Angol, Chile

Ámbitos	Dimensiones	Competencias Profesionales	Ítems (Afirmaciones)
Gestión institucional	Construyendo e implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La dirección transmite a la comunidad escolar el propósito y sentido del establecimiento. 2. Conozco la misión, la visión y los objetivos del Proyecto Educativo Institucional. 3. La dirección incorpora intereses e ideas de los padres en el Proyecto Educativo del Institucional. 4. La dirección desarrolla e implementa acciones para lograr las metas educativas de la escuela.
Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	<ol style="list-style-type: none"> 5. La dirección promueve la participación de las familias en la toma de decisiones del centro. 6. Conozco al apoderado representante del Centro de Padres, así como las funciones que este órgano realiza. 7. Estoy de acuerdo con que las familias deben ser involucradas en los procesos educativos de sus hijos. 8. Como familia, estamos al tanto de las decisiones y acuerdos que son tomados en el Consejo Escolar. 9. Como familia, acudimos a las reuniones para padres u otras actividades convocadas por el centro.
		Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> 10. La dirección genera espacios y/o situaciones para abordar temas con las familias sobre prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de los aprendizajes de sus hijos. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones: 11. La dirección realiza actividades y/o acciones para vincularse con el entorno del centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué actividades y/o acciones conoces:
Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 12. La dirección es accesible para cuando las familias requieren acercarse a dialogar acerca de temas particulares. 13. Considero necesario que la dirección recabe periódicamente la opinión de las familias del centro. 14. La dirección genera espacios de encuentro para implicar a las familias en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:

Cuadro 13

Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Equipo Directivo, Colegio Angol, Chile.

Ámbitos	Dimensiones	Competencias Profesionales	Ítems (Afirmaciones)
Gestión institucional	Construyendo e implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como E.D., tomamos decisiones basadas en evidencias de para el aprendizaje de los estudiantes. 2. Como E. D., difundimos y explicamos a la comunidad escolar los objetivos, planes y metas institucionales del centro. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica de qué manera lo realizan. 3. Incorporamos los intereses de los docentes en el Proyecto Educativo Institucional, trabajando con ellos en su concretización. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica de qué manera los incorporan:
Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	<ol style="list-style-type: none"> 4. La dirección define por escrito las funciones y responsabilidades del personal del establecimiento. 5. Diseñamos espacios para implicar al profesorado en el funcionamiento de la escuela. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios: 6. Los responsables de los ciclos, departamentos, familias formativas, etc. tienen un papel importante en la toma de decisiones del centro. 7. Promovemos la distribución del liderazgo, facilitando espacios y situaciones en donde puedan involucrarse activamente los docentes. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:
		Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Considero que es necesario que miembros del E.D. realicen observaciones de clases a los docentes, retroalimentado su trabajo y entregándoles sugerencias para mejorar su desempeño. 9. Identificamos y promovemos oportunidades de desarrollo profesional para los docentes. 10. Organizamos espacios para incentivar el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre docentes. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles y cómo son estos espacios: 11. Estimulamos iniciativas relacionadas con innovaciones pedagógicas, impulsando su implementación por parte del claustro. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, menciona cómo se implementan dichas iniciativas:
Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 12. Diseñamos espacios para que el alumnado participe en el funcionamiento del centro: <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué espacios han diseñado: 13. Diseñamos espacios para las familias participen en el funcionamiento del centro: <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué espacios han diseñado: 14. La dirección y los miembros del equipo directivo son accesibles para cualquier miembro de la comunidad escolar. 15. La dirección y los miembros del equipo directivo recaban periódicamente la opinión de todos los miembros la comunidad escolar.

Cuadro 14

Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Docentes, Instituto Anna Gironella, España.

Ámbitos	Dimensiones	Competencias Profesionales	Ítems (Afirmaciones)
Gestión institucional	Construyendo e implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La dirección logra entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del Proyecto Educativo de Centro. 2. La dirección trabaja con los docentes definiendo metas concretas a lograr para hacer realidad el Proyecto Educativo de Centro, incorporando sus intereses. 3. Existe una visión estratégica sobre el centro, así como objetivos que orientan el quehacer docente. 4. El equipo directivo toma decisiones basadas en evidencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Las decisiones de índole pedagógicas son tomadas exclusivamente por el equipo directivo. 6. Las decisiones de índole pedagógicas son tomadas teniendo en cuenta la opinión de los docentes. 7. El equipo directivo promueve la distribución del liderazgo, facilitando espacios y/o situaciones en donde puedan involucrarse activamente los docentes. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:
		Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> 8. El equipo directivo se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes. 9. Personalmente me gustaría que miembros del equipo directivo ingresaran a observar mis clases, retroalimentado mi trabajo y entregándome sugerencias para mejorar mi desempeño. 10. La dirección promueve, facilita y gestiona oportunidades de formación docente para mejorar nuestro desempeño. 11. La dirección favorece la implementación de iniciativas relacionadas con innovaciones pedagógicas (por ej. a través del Departament d'Educació, instituciones externas, universidades, etc.).
Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 12. La dirección y el equipo directivo son accesibles para cualquier miembro de la Comunidad Escolar. 13. La dirección y el equipo directivo recogen periódicamente la opinión de todos los miembros la Comunidad Escolar. 14. La dirección genera espacios para implicar al profesorado en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios: 15. La dirección genera espacios para que el alumnado se implique en la vida escolar. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios: 16. La dirección genera espacios para que las familias se impliquen en la vida escolar - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:

Cuadro 15

Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Familias, Instituto Anna Gironella, España.

Ámbitos	Dimensiones	Competencias Profesionales	Ítems (Afirmaciones)
Gestión institucional	Construyendo e implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La dirección transmite a la comunidad escolar el propósito y sentido del establecimiento. 2. Conozco la misión, la visión y los objetivos del Proyecto Educativo del Centro. 3. La dirección incorpora intereses e ideas de los padres en el Proyecto Educativo del Centro. 4. La dirección desarrolla e implementa acciones para lograr las metas educativas de la escuela.
Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	<ol style="list-style-type: none"> 5. La dirección promueve la participación de las familias en la toma de decisiones del centro. 6. Conozco al padre/madre representante del AFA, así como las funciones que este órgano realiza. 7. Estoy de acuerdo con que las familias deben ser involucradas en los procesos educativos de sus hijos. 8. Como familia, estamos al tanto de las decisiones y acuerdos que son tomados en el Consejo Escolar. 9. Como familia, acudimos a las reuniones para padres u otras actividades convocadas por el centro.
		Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> 10. La dirección genera espacios y/o situaciones para abordar temas con las familias sobre prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de los aprendizajes de sus hijos. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones: 11. La dirección realiza actividades y/o acciones para vincularse con el entorno del centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué actividades y/o acciones conoces:
Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 12. La dirección es accesible para cuando las familias requieren acercarse a dialogar acerca de temas particulares 13. Considero necesario que la dirección recabe periódicamente la opinión de las familias del centro 14. La dirección genera espacios de encuentro para implicar a las familias en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:

Cuadro 16

Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Estudiantes, Instituto Anna Gironella, España.

Ámbitos	Dimensiones	Competencias Profesionales	Ítems (Afirmaciones)
Gestión institucional	Construyendo e implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La dirección transmite a los estudiantes el propósito y los principios del establecimiento. 2. En lo personal, conozco la misión, la visión y los objetivos del Proyecto Educativo del Centro. 3. La dirección incorpora los intereses e ideas de los estudiantes en el Proyecto Educativo del Centro. 4. La dirección implementa acciones para lograr las metas educativas de la escuela.
Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	<ol style="list-style-type: none"> 5. La dirección promueve liderazgos estudiantiles que puedan tomar decisiones en el centro. 6. Conozco quiénes son los líderes estudiantiles de mi nivel, curso o familia formativa. 7. Estoy al tanto de las decisiones y acuerdos que se toman en el Consejo Escolar. 8. Me involucro en los diversos espacios y/o situaciones de participación que existen en mi centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones: 9. Estoy de acuerdo con que los estudiantes deben ser involucradas en sus procesos de aprendizaje. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica de qué manera crees que sería posible aquello:
		Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> 10. La dirección genera espacios para promover el trabajo colaborativo entre docentes y estudiantes sobre prácticas pedagógicas que mejoren nuestros aprendizajes. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios: 11. La dirección realiza actividades y/o acciones para que nos vinculemos con el entorno del centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué actividades y/o acciones realiza: 12. La dirección genera espacios para que los estudiantes colaboren en actividades del centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:
Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 13. La dirección es accesible para cuando los estudiantes requieren acercarse a dialogar acerca de temas particulares. 14. Considero necesario que la dirección recabe periódicamente la opinión de los estudiantes del centro. 15. La dirección genera espacios de encuentro para implicar a los estudiantes en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:

Cuadro 17

Ítems de un cuestionario y su correspondencia competencial – Equipo Directivo, Instituto Anna Gironella, España.

Ámbitos	Dimensiones	Competencias Profesionales	Ítems (Afirmaciones)
Gestión institucional	Construyendo e implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como E.D., tomamos decisiones basadas en evidencias de para el aprendizaje de los estudiantes. 2. Como equipo directivo, difundimos y explicamos a la comunidad escolar los objetivos, planes y metas institucionales del centro. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica de qué manera lo realizan: <ol style="list-style-type: none"> 3. Incorporamos los intereses de los docentes en el Proyecto Educativo de Centro, trabajando con ellos en su concretización. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica de qué manera los incorporan:
Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	<ol style="list-style-type: none"> 4. La dirección define por escrito las funciones y responsabilidades del personal del establecimiento. 5. Los responsables de los ciclos, departamentos, familias formativas, etc. tienen un papel importante en la toma de decisiones del centro. 6. Diseñamos espacios y/o situaciones para implicar al profesorado en el funcionamiento de la escuela. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones: <ol style="list-style-type: none"> 7. Promovemos la distribución del liderazgo, facilitando espacios y/o situaciones en donde puedan involucrarse activamente los docentes. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:
		Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Considero que es necesario que miembros del equipo directivo realicen observaciones de clases a los docentes, retroalimentado su trabajo y entregándoles sugerencias para mejorar su desempeño. 9. Identificamos y promovemos oportunidades de desarrollo profesional para los docentes. 10. Organizamos espacios para incentivar el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre docentes. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios: <ol style="list-style-type: none"> 11. Estimulamos iniciativas relacionadas con innovaciones pedagógicas, impulsando su implementación por parte del claustro. <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, mencione algunas de estas iniciativas:
Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los sectores de la comunidad educativa.	<ol style="list-style-type: none"> 12. La dirección y los miembros del E.D. son accesibles para los miembros de la comunidad escolar. 13. La dirección y los miembros del equipo directivo recaban periódicamente la opinión de todos los miembros la comunidad escolar. <ol style="list-style-type: none"> 14. Diseñamos espacios para que el alumnado participe en el funcionamiento del centro: <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué espacios han diseñado: <ol style="list-style-type: none"> 15. Diseñamos espacios para las familias participen en el funcionamiento del centro: <ul style="list-style-type: none"> - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué espacios han diseñado:

Cuadro 18

Entrevista acerca de las competencias de los equipos directivos - Directora Sra. Sra. Miriam Goñi, Instituto Anna Gironella, España.

**Entrevista acerca de las competencias de los equipos directivos
Directora Srta. Miriam Goñi Martínez
Instituto Anna Gironella de Mundet – Barcelona, España**

- **Preámbulo**

Srta. Miriam Goñi Martínez
Directora del Instituto Anna Gironella de Mundet
Buenas tardes

Junto con saludar, a continuación, se realizará una entrevista que tiene por finalidad profundizar en distintos aspectos propios de la dirección de centros educativos, específicamente en lo que refiere a algunas competencias que son propias de la gestión de los equipos directivos, así como el liderazgo del mismo respecto al abordaje de problemáticas, desafíos y elementos significativos propios de la realidad escolar.

Dicha entrevista se enmarca en el Trabajo de Fin de Máster que debe realizarse como parte del *Máster en Gestión y Dirección de Centros Educativos* de la Universidad de Barcelona. El objetivo del mismo es el siguiente:

Elaborar una propuesta de mejora de la gestión técnico-pedagógica de los equipos directivos de dos centros educativos, a partir del análisis comparado de sus composiciones, funciones y competencias, así como sus actuaciones frente a diversas situaciones propias de la realidad escolar, desde una perspectiva de liderazgo distribuido.

Cabe señalar que la información obtenida será utilizada sólo para fines de tipo académico, enmarcándose en la elaboración de la tesis del máster en cuestión. Para mayor información, consultar a Trinidad Mentado Labao, Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa; email: trini.mentado@ub.edu

- **Instrucciones**

Para responder las preguntas aquí presentes, debes considerar lo siguiente:

- a. Leer cuidadosamente cada pregunta de manera previa. En caso de manifestar alguna duda, favor contactarme al correo electrónico adjunto al final de este texto.

- b. La información que resulte de la aplicación de este instrumento, será manejada de forma confidencial y con fines exclusivamente académicos.
- c. Para facilitar el posterior proceso de análisis y garantizar una mayor confiabilidad en el tratamiento de la información brindada, se procederá a grabar la entrevista.
- d. Las preguntas se encuentran divididas por temas, dimensiones y agrupadas en subdimensiones. Esto con la finalidad de facilitar su planteamiento y orientar de mejor manera el propósito de la entrevista.
- e. Te pedimos que respondas de forma sincera y con la mayor honestidad posible. La sesión no tomará más de 45 minutos.

Vuestra opinión es de gran ayuda. Muchas gracias.

Ignacio Andree Soto Córdova
andree.ignacio92@gmail.com

Ámbitos	Dimensiones	Ítems (Preguntas)
Gestión institucional	Construyendo e implementando una visión estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>El actual período de vuestra dirección se inició en 2021. Su Proyecto de Dirección se articula en torno a seis objetivos de diversa índole. Sin embargo, previo a asumir como directora del centro, a su juicio, ¿cuáles eran los principales desafíos (entendiéndose como debilidades o necesidades) que usted concebía imperativos de abordar al momento de presentarse como futura directora?</i> 2. <i>¿Podría contarnos de qué manera organizan, como equipo directivo, la ejecución de aquellos objetivos institucionales planteados en el Plan de Dirección?</i> 3. <i>Actualmente, la visión y la misión del PEI del centro se encuentra en proceso de actualización. ¿A qué obedeció dicha decisión en particular?</i> 4. <i>En cuanto a la participación de la comunidad educativa en lo que respecta a la planificación institucional,</i> <ol style="list-style-type: none"> 4.1. <i>¿Se les involucra en su concretización? ¿Cómo/de qué manera?</i> 4.2. <i>¿Qué dificultades han tenido a la hora de movilizar la participación de ciertos grupos para cumplir algunos objetivos del Plan?</i> 4.3. <i>¿Qué aciertos han tenido y/o diseñado que, como equipo directivo, le han permitido enfrentar aquellas dificultades?</i>
Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	<ol style="list-style-type: none"> 5. <i>Si bien la LOMLOE define una estructura mínima con la que debe contar un equipo directivo de un centro educativo, ¿podría usted describir la organización del vuestro?</i> 6. <i>En relación a la distribución de funciones y/o responsabilidades, a su juicio, ¿cuál cree usted que es la principal dificultad que actualmente enfrentan como equipo directivo? ¿Cómo la han podido enfrentar/gestionar?</i> 7. <i>Por otro lado, ¿qué característica/s considera que facilita/n el trabajo del su equipo directivo?</i>

		<p>8. <i>¿Se desarrollan “liderazgos intermedios” fuera del equipo directivo? (docentes, padres, alumnos). Si es así, ¿cómo los gestionan? (Describir si hay dificultades asociadas y también beneficios).</i></p> <p>9. <i>Por último: cuando usted era profesora, ¿Qué es lo que más echaba en falta y, a la vez, reconocía de su dirección?</i></p>
<p>Gestión de la convivencia escolar</p>	<p>Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar</p>	<p>10. <i>En relación a los procesos de delegación:</i></p> <p>10.1. <i>¿Delega usted como directora? ¿Qué tipo de acciones delega? ¿Hacia quiénes frecuentemente delega, por qué y cómo gestiona el proceso o actividad delegada? ¿Cuáles son sus mayores temores respecto a la delegación? (Puede mencionar experiencias, si gusta).</i></p> <p>10.2. <i>Delegar implica autonomía para tomar decisiones. ¿En qué circunstancias usted favorece esta autonomía y en cuáles no? ¿Por qué?</i></p> <p>10.3. <i>Delegar implica favorecer la participación de personas más allá del equipo directivo. ¿Se ha podido delegar tareas a docentes, familias y estudiantes? ¿Cuáles? ¿Cómo se ha hecho? Si no se ha hecho, ¿qué razones impiden llevarlo a cabo?</i></p> <p>11. <i>A sabiendas de que órganos colegiados del centro, tales como el consejo escolar y el claustro, poseen capacidad vinculante a la hora de zanjar decisiones, ¿de qué manera el equipo directivo gestiona las relaciones con dichos órganos a fin de involucrarlos en la consecución de sus objetivos?</i></p> <p>12. <i>¿Qué dificultades y de qué tipo han tenido ustedes como equipo directivo al momento de fomentar una mayor participación de docentes, alumnos y familias del centro? (Puede mencionar resistencias, conflictos, etc.).</i></p> <p>13. <i>Finalmente, ¿considera usted que resultaría beneficioso involucrar a más miembros de la comunidad escolar en la gestión de proyectos, toma de decisiones u organización del centro? ¿Qué condiciones se deberían cumplir para ello?</i></p>

Cuadro 19

Entrevista acerca de las competencias de los equipos directivos - Directora Sra. Yoselyn Troncoso, Colegio Angol, Chile.

Entrevista acerca de las competencias de los equipos directivos
Directora Srta. Yoselyn Troncoso
Colegio Angol – Angol, Chile

- **Preámbulo**

Srta. Yoselyn Troncoso
 Directora del Colegio Angol
 Buenas tardes

Junto con saludar, a continuación, se realizará una entrevista que tiene por finalidad profundizar en distintos aspectos propios de la dirección de centros educativos, específicamente en lo que refiere a algunas competencias que son propias de la gestión de los equipos directivos, así como el liderazgo del mismo respecto al abordaje de problemáticas, desafíos y elementos significativos propios de la realidad escolar.

Dicha entrevista se enmarca en el Trabajo de Fin de Máster que debe realizarse como parte del *Máster en Gestión y Dirección de Centros Educativos* de la Universidad de Barcelona. El objetivo del mismo es el siguiente:

Elaborar una propuesta de mejora de la gestión técnico-pedagógica de los equipos directivos de dos centros educativos, a partir del análisis comparado de sus composiciones, funciones y competencias, así como sus actuaciones frente a diversas situaciones propias de la realidad escolar, desde una perspectiva de liderazgo distribuido.

Cabe señalar que la información obtenida será utilizada sólo para fines de tipo académico, enmarcándose en la elaboración de la tesis del máster en cuestión. Para mayor información, consultar a Trinidad Mentado Labao, Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa; email: trini.mentado@ub.edu

- **Instrucciones**

Para responder las preguntas aquí presentes, debes considerar lo siguiente:

- a. Leer cuidadosamente cada pregunta de manera previa. En caso de manifestar alguna duda, favor contactarme al correo electrónico adjunto al final de este texto.

- b. La información que resulte de la aplicación de este instrumento, será manejada de forma confidencial y con fines exclusivamente académicos.
- c. Para facilitar el posterior proceso de análisis y garantizar una mayor confiabilidad en el tratamiento de la información brindada, se procederá a grabar la entrevista.
- d. Las preguntas se encuentran divididas por temas, dimensiones y agrupadas en subdimensiones. Esto con la finalidad de facilitar su planteamiento y orientar de mejor manera el propósito de la entrevista.
- e. Te pedimos que respondas de forma sincera y con la mayor honestidad posible. La sesión no tomará más de 45 minutos.

Vuestra opinión es de gran ayuda. Muchas gracias.

Ignacio Andree Soto Córdova
andree.ignacio92@gmail.com

Ámbitos	Dimensiones	Ítems (Preguntas)
Gestión institucional	Construyendo e implementando una visión estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualmente usted se encuentra en su quinto año como directora. A sabiendas de que al ser el Colegio Angol una institución particular-subvencionada y que, como tal, no existe una concursabilidad pública del cargo, ¿anualmente debe usted presentar un plan de dirección a la entidad sostenedora? Si es así, ¿podría describir cómo se compone y/o articula? 2. Actualmente, ¿cuáles son los principales desafíos (entendidos éstos como debilidades y/o necesidades) que usted considera imperativos de abordar a lo largo del año escolar? 3. ¿Podría contarme de qué manera organizan, como equipo directivo, la disposición de objetivos, metas o planes institucionales para concretarlos a lo largo del año? 4. En cuanto a la participación de la comunidad educativa en lo que respecta a la planificación institucional: <ol style="list-style-type: none"> 4.1. ¿Se les involucra en su concretización? ¿Cómo/de qué manera? 4.2. ¿Qué dificultades han tenido a la hora de movilizar la participación de ciertos grupos para cumplir algunos objetivos del Plan? 4.3. ¿Qué aciertos han tenido y/o diseñado que, como equipo directivo, le han permitido enfrentar aquellas dificultades?

Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	<p>5. Si bien la Ley de N°21.040 que crea el Sistema de Educación Pública define una estructura mínima con la que debe contar un equipo directivo de un centro educativo, ¿podría usted describir brevemente la organización del vuestro?</p> <p>6. En relación con la distribución de funciones y/o responsabilidades, a su juicio, ¿cuál cree usted que es la principal dificultad que actualmente enfrentan como equipo directivo? ¿Cómo la han podido enfrentar/gestionar?</p> <p>7. Por otro lado, ¿qué característica/s considera que facilita/n el trabajo del su equipo directivo?</p> <p>8. ¿Se desarrollan “liderazgos intermedios” fuera del equipo directivo? (docentes, padres, alumnos). Si es así, ¿cómo los gestionan? (Describir si hay dificultades asociadas y también beneficios).</p> <p>9. Por último: cuando usted era profesora, ¿Qué es lo que más echaba en falta y, a la vez, reconocía de su dirección?</p>
Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	<p>10. En relación a los procesos de delegación:</p> <p>10.1. ¿Delega usted como directora? ¿Qué tipo de acciones delega? ¿Hacia quiénes frecuentemente delega, por qué y cómo gestiona el proceso o actividad delegada? ¿Cuáles son sus mayores temores respecto a la delegación? (Puede mencionar experiencias, si gusta).</p> <p>10.2. Delegar implica autonomía para tomar decisiones. ¿En qué circunstancias usted favorece esta autonomía y en cuáles no? ¿Por qué?</p> <p>10.3. Delegar implica favorecer la participación de personas más allá del equipo directivo. ¿Se ha podido delegar tareas a docentes, familias y estudiantes? ¿Cuáles? ¿Cómo se ha hecho? Si no se ha hecho, ¿qué razones impiden llevarlo a cabo?</p> <p>11. En relación al Consejo Escolar, el Centro de Padres y el Centro de Alumnos, las decisiones que estos órganos toman, ¿son vinculantes y resolutivas o deben ser supervisadas y aprobadas por la dirección? Especificar.</p> <p>12. ¿De qué manera el equipo directivo gestiona las relaciones con dichos órganos a fin de involucrarlos en la consecución de los objetivos de dirección?</p> <p>12.1. En esa misma línea, ¿intervienen dichos agentes en, por ejemplo, la elaboración y/o actualización del PEI, del Reglamento de Convivencia o del PME del centro?</p> <p>13. ¿Qué dificultades y de qué tipo han tenido ustedes como equipo directivo al momento de fomentar una mayor participación de docentes, alumnos y familias del centro? (Puede mencionar resistencias, conflictos, etc.).</p> <p>14. Finalmente, ¿considera usted que resultaría beneficioso involucrar a más miembros de la comunidad escolar en la gestión de proyectos, toma de decisiones u organización del centro? ¿Qué condiciones se deberían cumplir para ello?</p>

Cuadro 20

Cuestionario Familias – Colegio Angol.

<https://forms.gle/uyTfuFQinbz5tVEB8>

Cuestionario Familias – Colegio Angol

Estimado/a estudiante:

El presente instrumento busca levantar información sobre algunos aspectos relacionados a las prácticas desarrolladas por el equipo directivo con las familias del Colegio Angol, específicamente aquellas asociadas a los siguientes ámbitos:

1. Gestión institucional.
2. Gestión curricular.
3. Gestión de la participación y colaboración.
4. Gestión de la comunicación.
5. Gestión de la organización.

El cuestionario se enmarca en el Trabajo de Fin de Máster que el interesado debe realizar como parte del **Máster en Gestión y Dirección de Centros Educativos** de la **Universidad de Barcelona**. Cabe señalar que la información obtenida será utilizada sólo para fines de tipo académico, enmarcándose en la elaboración de la tesis del máster. Para mayor información, consultar a **Trinidad Mentado Labao**, Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa; email: trini.mentado@ub.edu

Instrucciones

Para responder cada uno de los planteamientos que se presentan en el instrumento, debes considerar lo siguiente:

- Leer cuidadosamente cada uno de los ítems. Éstos se componen de dos tipos de preguntas: *cerradas* (escala tipo Likert) y *abiertas* (desarrollo escrito).
- Responder seleccionando la opción que consideres más indicada de acuerdo a la siguiente escala: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) De desacuerdo, (3) De acuerdo y (4) Totalmente de acuerdo.
- Contestar con la mayor honestidad posible: la información que resulte de la aplicación de este instrumento será manejada de forma anónima, sin perjuicio de quien lo responda.
- Se ruega responda el cuestionario entre el 20/04/2023 y el 28/04/23.

- Si tienes alguna duda, favor contactarse vía email con el profesional encargado del estudio: **Ignacio Soto Córdova**, andree.ignacio92@gmail.com

Vuestra opinión es de gran ayuda.
Muchas gracias.

Parte I: Datos de carácter general

1.- Señale el tiempo durante el cual su hijo/a ha permanecido en el Colegio Angol.

Menos de 3 años: ...

Entre 4 y 5 años: ...

Más de 5 años: ...

Parte II: afirmaciones de valoración múltiple

	Totalmente en	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ámbito I: Gestión institucional	1	2	3	4
1. La dirección transmite a la comunidad escolar el propósito y sentido del establecimiento.				
2. Conozco la misión, la visión y los objetivos del Proyecto Educativo Institucional.				
3. La dirección incorpora intereses e ideas de los padres en el Proyecto Educativo del Institucional.				
4. La dirección desarrolla e implementa acciones para lograr las metas educativas de la escuela.				
Ámbito II: Gestión curricular	1	2	3	4
5. La dirección promueve la participación de las familias en la toma de decisiones del centro.				
6. Conozco al apoderado representante del Centro de Padres, así como las funciones que este órgano realiza.				
7. Estoy de acuerdo con que las familias deben ser involucradas en los procesos educativos de sus hijos.				
8. Como familia, estamos al tanto de las decisiones y acuerdos que son tomados en el Consejo Escolar.				

9. Como familia, acudimos a las reuniones para padres u otras actividades convocadas por el centro.				
10. La dirección genera espacios y/o situaciones para abordar temas con las familias sobre prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de los aprendizajes de sus hijos. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:				
11. La dirección realiza actividades y/o acciones para vincularse con el entorno del centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica qué actividades y/o acciones conoces:				
Ámbito III: Gestión de la participación y colaboración	1	2	3	4
12. La dirección es accesible para cuando las familias requieren acercarse a dialogar acerca de temas particulares.				
13. Considero necesario que la dirección recabe periódicamente la opinión de las familias del centro.				
14. La dirección genera espacios de encuentro para implicar a las familias en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios:				

Cuadro 21

Cuestionario Docentes – Colegio Angol

<https://forms.gle/puxAockwySDPH5eX8>

Cuestionario Docentes – Colegio Angol

Estimado/a docente:

El presente instrumento busca levantar información sobre algunos aspectos relacionados a las prácticas desarrolladas por el equipo directivo con los docentes del Colegio Angol, específicamente aquellas asociadas a los siguientes ámbitos:

1. Gestión institucional.
2. Gestión curricular.
3. Gestión de la participación y colaboración.
4. Gestión de la comunicación.
5. Gestión de la organización.

El cuestionario se enmarca en el Trabajo de Fin de Máster que el interesado debe realizar como parte del **Máster en Gestión y Dirección de Centros Educativos** de la **Universidad de Barcelona**. Cabe señalar que la información obtenida será utilizada sólo para fines de tipo académico, enmarcándose en la elaboración de la tesis del máster. Para mayor información, consultar a **Trinidad Mentado Labao**, Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa; email: trini.mentado@ub.edu

Instrucciones

Para responder cada uno de los planteamientos que se presentan en el instrumento, debes considerar lo siguiente:

- Leer cuidadosamente cada uno de los ítems. Éstos se componen de dos tipos de preguntas: *cerradas* (escala tipo Likert) y *abiertas* (desarrollo escrito).
- Responder seleccionando la opción que consideres más indicada de acuerdo a la siguiente escala: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) De desacuerdo, (3) De acuerdo y (4) Totalmente de acuerdo.
- Contestar con la mayor honestidad posible: la información que resulte de la aplicación de este instrumento será manejada de forma anónima, sin perjuicio de quien lo responda.
- Se ruega responda el cuestionario entre el 20/04/2023 y el 28/04/23.

- Si tienes alguna duda, favor contactarse vía email con el profesional encargado del estudio: **Ignacio Soto Córdova**, andree.ignacio92@gmail.com

Vuestra opinión es de gran ayuda.
Muchas gracias.

Parte I: Datos de carácter general

1.- Señala el tiempo que lleva trabajando en el Colegio Angol:

Menos de 2 años: ... Entre 2 y 4 años: ... Más de 4 años: ...

2.- Actualmente, su situación laboral es la de:

Docente de remplazo: ... Docente tiempo completo, pero no indefinido: ...
... Docente con contrato indefinido: ...

Parte II: afirmaciones de valoración múltiple

	Totalmente en	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4
Ámbito I: Gestión institucional				
1. La dirección logra entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del Proyecto Educativo Institucional.				
2. La dirección trabaja con los docentes definiendo metas concretas a lograr para hacer realidad el Proyecto Educativo Institucional, incorporando sus intereses.				
3. Existe una visión estratégica sobre el centro, así como objetivos que orientan el quehacer docente.				
4. El equipo directivo toma decisiones basadas en evidencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.				
Ámbito II: Gestión curricular	1	2	3	4
5. Las decisiones de índole pedagógicas son tomadas exclusivamente por el equipo directivo.				

6. Las decisiones de índole pedagógicas son tomadas teniendo en cuenta la opinión de los docentes.				
7. El equipo directivo se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes.				
8. Personalmente me gustaría que miembros del equipo directivo ingresaran a observar mis clases, retroalimentado mi trabajo y entregándome sugerencias para mejorar mi desempeño.				
9. La dirección promueve, facilita y gestiona oportunidades de formación docente para mejorar nuestro desempeño.				
10. La dirección favorece la implementación de iniciativas relacionadas con innovaciones pedagógicas (por ej. a través del CPEIP, ATEs, universidades, etc.).				
11. El equipo directivo promueve la distribución del liderazgo, facilitando espacios y/o situaciones en donde puedan involucrarse activamente los docentes. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:				
Ámbito III: Gestión de la participación y colaboración	1	2	3	4
12. La dirección y el equipo directivo son accesibles para cualquier miembro de la Comunidad Escolar.				
13. La dirección y el equipo directivo recogen periódicamente la opinión de todos los miembros la Comunidad Escolar.				
14. La dirección genera espacios para implicar al profesorado en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:				
15. La dirección genera espacios para que el alumnado se implique en la vida escolar. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:				
16. La dirección genera espacios para que las familias se impliquen en la vida escolar - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:				

Cuadro 22

Cuestionario Estudiantes – Colegio Angol

<https://forms.gle/JVChsKvF6Bauf2Y8A>

Cuestionario Estudiantes – Colegio Angol

Estimado/a estudiante:

El presente instrumento busca levantar información sobre algunos aspectos relacionados a las prácticas desarrolladas por el equipo directivo con los estudiantes del Colegio Angol, específicamente aquellas asociadas a los siguientes ámbitos:

17. Gestión institucional.
18. Gestión curricular.
19. Gestión de la participación y colaboración.
20. Gestión de la comunicación.
21. Gestión de la organización.

El cuestionario se enmarca en el Trabajo de Fin de Máster que el interesado debe realizar como parte del **Máster en Gestión y Dirección de Centros Educativos** de la **Universidad de Barcelona**. Cabe señalar que la información obtenida será utilizada sólo para fines de tipo académico, enmarcándose en la elaboración de la tesis del máster. Para mayor información, consultar a **Trinidad Mentado Labao**, Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa; email: trini.mentado@ub.edu

Instrucciones

Para responder cada uno de los planteamientos que se presentan en el instrumento, debes considerar lo siguiente:

- Leer cuidadosamente cada uno de los ítems. Éstos se componen de dos tipos de preguntas: *cerradas* (escala tipo Likert) y *abiertas* (desarrollo escrito).
- Responder seleccionando la opción que consideres más indicada de acuerdo a la siguiente escala: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) De desacuerdo, (3) De acuerdo y (4) Totalmente de acuerdo.
- Contestar con la mayor honestidad posible: la información que resulte de la aplicación de este instrumento será manejada de forma anónima, sin perjuicio de quien lo responda.
- Se ruega responda el cuestionario entre el 20/04/2023 y el 28/04/23.

- Si tienes alguna duda, favor contactarse vía email con el profesional encargado del estudio: **Ignacio Soto Córdova**, andree.ignacio92@gmail.com

Vuestra opinión es de gran ayuda.
Muchas gracias.

Parte I: Datos de carácter general

1.- Señala el tiempo que llevas estudiando en el Colegio Angol:

Menos de 3 años: ... Entre 4 y 5 años: ... Más de 5 años: ...

2.- Señale qué nivel educativo te encuentras cursando actualmente en el Colegio Angol:

7° Básico: ... 8° Básico: ... I° Medio: ... II° Medio: ... III° Medio: ... IV° Medio: ...

Parte II: afirmaciones de valoración múltiple

Ámbito I: Gestión institucional

- | | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1. La dirección transmite a los estudiantes el propósito y los principios del establecimiento. | | | |
| 2. En lo personal, conozco la misión, la visión y los objetivos del Proyecto Educativo Institucional. | | | |
| 3. La dirección incorpora los intereses e ideas de los estudiantes en el Proyecto Educativo Institucional. | | | |
| 4. La dirección implementa acciones para lograr las metas educativas de la escuela. | | | |

Ámbito II: Gestión curricular

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 5. La dirección promueve liderazgos estudiantiles que puedan tomar decisiones en el centro. | | | | |
| 22. Conozco quiénes son los líderes estudiantiles del Centro de Alumnos. | | | | |

23.Estoy al tanto de las decisiones y acuerdos que se toman en el Consejo Escolar.				
24.Me involucro en los diversos espacios y/o situaciones de participación que existen en mi centro. Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:				
25.Estoy de acuerdo con que los estudiantes deben ser involucradas en sus procesos de aprendizaje. Si la respuesta anterior es afirmativa , indica de qué manera crees que sería posible aquello:				
Ámbito III: Gestión de la participación y colaboración	1	2	3	4
26.La dirección es accesible para cuando los estudiantes requieren acercarse a dialogar acerca de temas particulares.				
27.Considero necesario que la dirección recoja periódicamente la opinión de los estudiantes del centro.				
28.La dirección genera espacios de encuentro para involucrar a los estudiantes en el funcionamiento de la escuela. Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios:				

Cuadro 23

Cuestionario Equipo Directivo – Colegio Angol

<https://forms.gle/Lcb5GCb17Exa9E8S9>

Cuestionario Equipo Directivo – Colegio Angol

Estimado/a miembro del Equipo Directivo:

El presente instrumento busca levantar información sobre algunos aspectos relacionados a las prácticas desarrolladas por el equipo directivo con los distintos miembros de la comunidad educativa del Instituto Colegio Angol, específicamente aquellas asociadas a los siguientes ámbitos:

29. Gestión institucional.
30. Gestión curricular.
31. Gestión de la participación y colaboración.
32. Gestión de la comunicación.
33. Gestión de la organización.

El cuestionario se enmarca en el Trabajo de Fin de Máster que el interesado debe realizar como parte del **Máster en Gestión y Dirección de Centros Educativos** de la **Universidad de Barcelona**. Cabe señalar que la información obtenida será utilizada sólo para fines de tipo académico, enmarcándose en la elaboración de la tesis del máster. Para mayor información, consultar a **Trinidad Mentado Labao**, Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa; email: trini.mentado@ub.edu

Instrucciones

Para responder cada uno de los planteamientos que se presentan en el instrumento, debes considerar lo siguiente:

- Leer cuidadosamente cada uno de los ítems. Éstos se componen de dos tipos de preguntas: *cerradas* (escala tipo Likert) y *abiertas* (desarrollo escrito).
- Responder seleccionando la opción que consideres más indicada de acuerdo a la siguiente escala: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) De desacuerdo, (3) De acuerdo y (4) Totalmente de acuerdo.
- Contestar con la mayor honestidad posible: la información que resulte de la aplicación de este instrumento será manejada de forma anónima, sin perjuicio de quien lo responda.
- Se ruega responda el cuestionario entre el 20/04/2023 y el 28/04/23.

38.Los responsables de los ciclos, departamentos, coordinaciones, etc. tienen un papel importante en la toma de decisiones del centro.				
39.Considero que es necesario que miembros del equipo directivo realicen observaciones de clases a los docentes, retroalimentado su trabajo y entregándoles sugerencias para mejorar su desempeño.				
40.Identificamos, promovemos y gestionamos oportunidades de desarrollo profesional para los docentes.				
41.Diseñamos espacios y/o situaciones para implicar al profesorado en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:				
42.Promovemos la distribución del liderazgo, facilitando espacios y/o situaciones en donde puedan involucrarse activamente los docentes. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:				
43.Organizamos espacios para incentivar el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre docentes. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios:				
44.Estimulamos iniciativas relacionadas con innovaciones pedagógicas, impulsando su implementación por parte del claustro. - Si la respuesta anterior es afirmativa , mencione algunas de estas iniciativas:				
Ámbito III: Gestión de la participación y colaboración	1	2	3	4
45.La dirección y los miembros del equipo directivo son accesibles para cualquier miembro de la comunidad escolar.				
46.La dirección y los miembros del equipo directivo recaban periódicamente la opinión de todos los miembros la comunidad escolar.				
47.Diseñamos espacios para que el alumnado participe en el funcionamiento del centro: - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica qué espacios han diseñado:				
48.Diseñamos espacios para las familias participen en el funcionamiento del centro: - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica qué espacios han diseñado:				

Cuadro 24

Cuestionario Familias - Instituto Anna Gironella.

<https://forms.gle/jbBPBDVbCr9uVvaM6>

Cuestionario Familias – Instituto Anna Gironella de Mundet

Estimado/a padre/madre/tutor de familia:

El presente instrumento busca levantar información sobre algunos aspectos relacionados a las prácticas desarrolladas por el equipo directivo con las familias del Instituto Anna Gironella de Mundet, específicamente aquellas asociadas a los siguientes ámbitos:

49. Gestión institucional.
50. Gestión curricular.
51. Gestión de la participación y colaboración.
52. Gestión de la comunicación.
53. Gestión de la organización.

El cuestionario se enmarca en el Trabajo de Fin de Máster que el interesado debe realizar como parte del **Máster en Gestión y Dirección de Centros Educativos** de la **Universidad de Barcelona**. Cabe señalar que la información obtenida será utilizada sólo para fines de tipo académico, enmarcándose en la elaboración de la tesis del máster. Para mayor información, consultar a **Trinidad Mentado Labao**, Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa; email: trini.mentado@ub.edu

Instrucciones

Para responder cada uno de los planteamientos que se presentan en el instrumento, debes considerar lo siguiente:

- Leer cuidadosamente cada uno de los ítems. Éstos se componen de dos tipos de preguntas: *cerradas* (escala tipo Likert) y *abiertas* (desarrollo escrito).
- Responder seleccionado la opción que consideres más indicada de acuerdo a la siguiente escala: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) De desacuerdo, (3) De acuerdo y (4) Totalmente de acuerdo.
- Contestar con la mayor honestidad posible: la información que resulte de la aplicación de este instrumento será manejada de forma anónima, sin perjuicio de quien lo responda.
- Se ruega responda el cuestionario entre el 20/04/2023 y el 28/04/23.
- Si tienes alguna duda, favor contactarse vía email con el profesional encargado del estudio: **Ignacio Soto Córdova**, andree.ignacio92@gmail.com

Vuestra opinión es de gran ayuda. Muchas gracias.				
Parte I: Datos de carácter general				
1.- Señale el tiempo durante el cual su hijo/a ha permanecido en el Instituto Anna Gironella de Mundet:				
Menos de 2 años: ...	Entre 2 y 4 años: ...	Más de 4 años: ...		
Parte II: afirmaciones de valoración múltiple			Totalmente en	En desacuerdo
			De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ámbito I: Gestión institucional			1	2
			3	4
1. La dirección transmite a la comunidad escolar el propósito y sentido del establecimiento.				
2. Conozco la misión, la visión y los objetivos del Proyecto Educativo del Centro.				
3. La dirección incorpora intereses e ideas de los padres en el Proyecto Educativo del Centro.				
4. La dirección desarrolla e implementa acciones para lograr las metas educativas de la escuela.				
Ámbito II: Gestión curricular			1	2
			3	4
5. La dirección promueve la participación de las familias en la toma de decisiones del centro				
54. Conozco al padre/madre representante del AFA, así como las funciones que este órgano realiza.				
55. Estoy de acuerdo con que las familias deben ser involucradas en los procesos educativos de sus hijos.				
56. Como familia, estamos al tanto de las decisiones y acuerdos que son tomados en el Consejo Escolar.				
57. Como familia, acudimos a las reuniones para padres u otras actividades convocadas por el centro.				

58. La dirección genera espacios y/o situaciones para abordar temas con las familias sobre prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de los aprendizajes de sus hijos. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:				
59. La dirección realiza actividades y/o acciones para vincularse con el entorno del centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica qué actividades y/o acciones conoces:				
Ámbito III: Gestión de la participación y colaboración	1	2	3	4
60. La dirección es accesible para cuando las familias requieren acercarse a dialogar acerca de temas particulares				
61. Considero necesario que la dirección recabe periódicamente la opinión de las familias del centro				
62. La dirección genera espacios de encuentro para implicar a las familias en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios:				

Cuadro 25

Cuestionario Docentes - Instituto Anna Gironella

<https://forms.gle/JqneeewExFzY2Su89>

Cuestionario Docentes – Instituto Anna Gironella de Mundet

Estimado/a profesor/a:

El presente instrumento busca levantar información sobre algunos aspectos relacionados a las prácticas desarrolladas por el equipo directivo con los docentes del Instituto Anna Gironella de Mundet, específicamente aquellas asociadas a los siguientes ámbitos:

1. Gestión institucional.
2. Gestión curricular.
3. Gestión de la participación y colaboración.
4. Gestión de la comunicación.
5. Gestión de la organización.

El cuestionario se enmarca en el Trabajo de Fin de Máster que el interesado debe realizar como parte del **Máster en Gestión y Dirección de Centros Educativos** de la **Universidad de Barcelona**. Cabe señalar que la información obtenida será utilizada sólo para fines de tipo académico, enmarcándose en la elaboración de la tesis del máster. Para mayor información, consultar a **Trinidad Mentado Labao**, Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa; email: trini.mentado@ub.edu

Instrucciones

Para responder cada uno de los planteamientos que se presentan en el instrumento, debes considerar lo siguiente:

- Leer cuidadosamente cada uno de los ítems. Éstos se componen de dos tipos de preguntas: *cerradas* (escala tipo Likert) y *abiertas* (desarrollo escrito).
- Responder seleccionado la opción que consideres más indicada de acuerdo a la siguiente escala: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) De desacuerdo, (3) De acuerdo y (4) Totalmente de acuerdo.
- Contestar con la mayor honestidad posible: la información que resulte de la aplicación de este instrumento será manejada de forma anónima, sin perjuicio de quien lo responda.
- Se ruega responda el cuestionario entre el 20/04/2023 y el 28/04/23.
- Si tienes alguna duda, favor contactarse vía email con el profesional encargado del estudio: **Ignacio Soto Córdoba**, andree.ignacio92@gmail.com

Vuestra opinión es de gran ayuda. Muchas gracias.					
Parte I: Datos de carácter general					
1.- Señala el tiempo que lleva trabajando en el Colegio Angol:					
Menos de 2 años: ...	Entre 2 y 4 años: ...	Más de 4 años: ...			
2.- Actualmente, su situación laboral es la de:					
Docente de sustitución: ...	Docente a tiempo parcial: ...	Docente a tiempo completo: ...	Docente Funcionario: ...	Docente Interino: ...	
Parte II: afirmaciones de valoración múltiple				Totalmente en	En desacuerdo
				De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Ámbito I: Gestión institucional				1	2
				3	4
1. La dirección logra entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del Proyecto Educativo de Centro.					
2. La dirección trabaja con los docentes definiendo metas concretas a lograr para hacer realidad el Proyecto Educativo de Centro, incorporando sus intereses.					
3. Existe una visión estratégica sobre el centro, así como objetivos que orientan el quehacer docente.					
4. El equipo directivo toma decisiones basadas en evidencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.					
Ámbito II: Gestión curricular				1	2
				3	4
5. Las decisiones de índole pedagógicas son tomadas exclusivamente por el equipo directivo.					
6. Las decisiones de índole pedagógicas son tomadas teniendo en cuenta la opinión de los docentes.					

7. El equipo directivo se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes.				
8. Personalmente me gustaría que miembros del equipo directivo ingresaran a observar mis clases, retroalimentado mi trabajo y entregándome sugerencias para mejorar mi desempeño.				
9. La dirección promueve, facilita y gestiona oportunidades de formación docente para mejorar nuestro desempeño.				
10. La dirección favorece la implementación de iniciativas relacionadas con innovaciones pedagógicas (por ej. a través del Departament d'Educació, instituciones externas, universidades, etc.).				
11. El equipo directivo promueve la distribución del liderazgo, facilitando espacios y/o situaciones en donde puedan involucrarse activamente los docentes. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:				
Ámbito III: Gestión de la participación y colaboración	1	2	3	4
12. La dirección y el equipo directivo son accesibles para cualquier miembro de la Comunidad Escolar.				
13. La dirección y el equipo directivo recogen periódicamente la opinión de todos los miembros la Comunidad Escolar.				
14. La dirección genera espacios para implicar al profesorado en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios:				
15. La dirección genera espacios para que el alumnado se implique en la vida escolar. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios:				
16. La dirección genera espacios para que las familias se impliquen en la vida escolar - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios:				

Cuadro 26

Cuestionario Estudiantes - Instituto Anna Gironella

<https://forms.gle/CRfmUpmDLz8nYanH8>

Cuestionario Estudiantes – Instituto Anna Gironella de Mundet

Estimado/a estudiante:

El presente instrumento busca levantar información sobre algunos aspectos relacionados a las prácticas desarrolladas por el equipo directivo con los estudiantes del Instituto Anna Gironella de Mundet, específicamente aquellas asociadas a los siguientes ámbitos:

1. Gestión institucional.
2. Gestión curricular.
3. Gestión de la participación y colaboración.
4. Gestión de la comunicación.
5. Gestión de la organización.

El cuestionario se enmarca en el Trabajo de Fin de Máster que el interesado debe realizar como parte del **Máster en Gestión y Dirección de Centros Educativos** de la **Universidad de Barcelona**. Cabe señalar que la información obtenida será utilizada sólo para fines de tipo académico, enmarcándose en la elaboración de la tesis del máster. Para mayor información, consultar a **Trinidad Mentado Labao**, Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa; email: trini.mentado@ub.edu

Instrucciones

Para responder cada uno de los planteamientos que se presentan en el instrumento, debes considerar lo siguiente:

- Leer cuidadosamente cada uno de los ítems. Éstos se componen de dos tipos de preguntas: *cerradas* (escala tipo Likert) y *abiertas* (desarrollo escrito).
- Responder seleccionado la opción que consideres más indicada de acuerdo a la siguiente escala: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) De desacuerdo, (3) De acuerdo y (4) Totalmente de acuerdo.
- Contestar con la mayor honestidad posible: la información que resulte de la aplicación de este instrumento será manejada de forma anónima, sin perjuicio de quien lo responda.
- Se ruega responda el cuestionario entre el 20/04/2023 y el 28/04/23.
- Si tienes alguna duda, favor contactarse vía email con el profesional encargado del estudio: **Ignacio Soto Córdova**, andree.ignacio92@gmail.com

Vuestra opinión es de gran ayuda. Muchas gracias.										
Parte I: Datos de carácter general										
1.- Señale el tiempo que llevas estudiando en el Instituto Anna Gironella de Mundet:										
Menos de 3 años: ...		Entre 4 y 5 años: ...			Más de 5 años: ...					
2.- Señale qué nivel educativo te encuentras cursando actualmente en el Instituto Anna Gironella de Mundet:										
1° de ESO: ...	2° de ESO: ...	3° de ESO: ...	4° de ESO: ...	Bachillerato: ...	C.F. de G.M.: ...	C.F. de G.S.: ...	P. de Formación e Inserción: ...			
Parte II: afirmaciones de valoración múltiple							Totalmente en desacuerdo			
Ámbito I: Gestión institucional							1	2	3	4
1. La dirección transmite a los estudiantes el propósito y los principios del establecimiento.										
2. En lo personal, conozco la misión, la visión y los objetivos del Proyecto Educativo del Centro.										
3. La dirección incorpora los intereses e ideas de los estudiantes en el Proyecto Educativo del Centro.										
4. La dirección implementa acciones para lograr las metas educativas de la escuela.										
Ámbito II: Gestión curricular							1	2	3	4
5. La dirección promueve liderazgos estudiantiles que puedan tomar decisiones en el centro.										
6. Conozco quiénes son los líderes estudiantiles de mi nivel, curso o familia formativa.										

7. Estoy al tanto de las decisiones y acuerdos que se toman en el Consejo Escolar.				
8. Me involucro en los diversos espacios y/o situaciones de participación que existen en mi centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:				
9. Estoy de acuerdo con que los estudiantes deben ser involucradas en sus procesos de aprendizaje. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica de qué manera crees que sería posible aquello:				
10. La dirección genera espacios para promover el trabajo colaborativo entre docentes y estudiantes sobre prácticas pedagógicas que mejoren nuestros aprendizajes. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:				
11. La dirección realiza actividades y/o acciones para que nos vinculemos con el entorno del centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué actividades y/o acciones realiza:				
12. La dirección genera espacios para que los estudiantes colaboren en actividades del centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:				
Ámbito III: Gestión de la participación y colaboración	1	2	3	4
13. La dirección es accesible para cuando los estudiantes requieren acercarse a dialogar acerca de temas particulares.				
14. Considero necesario que la dirección recabe periódicamente la opinión de los estudiantes del centro.				
15. La dirección genera espacios de encuentro para implicar a los estudiantes en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:				

Cuadro 27

Cuestionario Equipo Directivo - Instituto Anna Gironella

<https://forms.gle/brcHhwrD5kaQvqKy9>

Cuestionario Equipo Directivo – Instituto Anna Gironella de Mundet

Estimado/a miembro del Equipo Directivo:

El presente instrumento busca levantar información sobre algunos aspectos relacionados a las prácticas desarrolladas por el equipo directivo con los distintos miembros de la comunidad educativa del Instituto Anna Gironella de Mundet, específicamente aquellas asociadas a los siguientes ámbitos:

1. Gestión institucional.
2. Gestión curricular.
1. Gestión de la participación y colaboración.
2. Gestión de la comunicación.
3. Gestión de la organización.

El cuestionario se enmarca en el Trabajo de Fin de Máster que el interesado debe realizar como parte del **Máster en Gestión y Dirección de Centros Educativos** de la **Universidad de Barcelona**. Cabe señalar que la información obtenida será utilizada sólo para fines de tipo académico, enmarcándose en la elaboración de la tesis del máster. Para mayor información, consultar a **Trinidad Mentado Labao**, Profesora del Departamento de Didáctica y Organización Educativa; email: trini.mentado@ub.edu

Instrucciones

Para responder cada uno de los planteamientos que se presentan en el instrumento, debes considerar lo siguiente:

- Leer cuidadosamente cada uno de los ítems. Éstos se componen de dos tipos de preguntas: *cerradas* (escala tipo Likert) y *abiertas* (desarrollo escrito).
- Responder seleccionando la opción que consideres más indicada de acuerdo a la siguiente escala: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) De desacuerdo, (3) De acuerdo y (4) Totalmente de acuerdo.
- Contestar con la mayor honestidad posible: la información que resulte de la aplicación de este instrumento será manejada de forma anónima, sin perjuicio de quien lo responda.
- Se ruega responda el cuestionario entre el 20/04/2023 y el 28/04/23.

- Si tienes alguna duda, favor contactarse vía email con el profesional encargado del estudio: **Ignacio Soto Córdova**, andree.ignacio92@gmail.com

Vuestra opinión es de gran ayuda.
Muchas gracias.

Parte I: Datos de carácter general

1.- Señale el tiempo que llevas trabajando como miembro del equipo directivo del Instituto Anna Gironella de Mundet:

Menos de 3 años: ... Entre 4 y 5 años: ... Más de 5 años: ...

2.- Señale el cargo o la función que desempeña al interior del equipo directivo del Instituto Anna Gironella de Mundet:

Director/a: ... Jefe/a de Estudios de ESO y Bachillerato: ... Jefe/a de Estudios Ciclos Formativos (FP): ... Coordinación Pedagógica: ... Secretario/a Académico: ...

Parte II: afirmaciones de valoración múltiple

Ámbito I: Gestión institucional

1. Como equipo directivo, tomamos decisiones basadas en evidencias de para el aprendizaje de los estudiantes.

2. Como equipo directivo, difundimos y explicamos a la comunidad escolar los objetivos, planes y metas institucionales del centro.

- Si la respuesta anterior es **afirmativa**, indica de qué manera lo realizan:

3. Incorporamos los intereses de los docentes en el Proyecto Educativo de Centro, trabajando con ellos en su concretización.

- Si la respuesta anterior es **afirmativa**, indica de qué manera los incorporan:

Ámbito II: Gestión curricular

	Totalmente en	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4
	1	2	3	4

4. La dirección define por escrito las funciones y responsabilidades del personal del establecimiento.				
5. Los responsables de los ciclos, departamentos, familias formativas, etc. tienen un papel importante en la toma de decisiones del centro.				
6. Considero que es necesario que miembros del equipo directivo realicen observaciones de clases a los docentes, retroalimentado su trabajo y entregándoles sugerencias para mejorar su desempeño.				
7. Identificamos, promovemos y gestionamos oportunidades de desarrollo profesional para los docentes.				
8. Diseñamos espacios y/o situaciones para implicar al profesorado en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:				
9. Promovemos la distribución del liderazgo, facilitando espacios y/o situaciones en donde puedan involucrarse activamente los docentes. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:				
10. Organizamos espacios para incentivar el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre docentes. - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica cuáles son estos espacios:				
11. Estimulamos iniciativas relacionadas con innovaciones pedagógicas, impulsando su implementación por parte del claustro. - Si la respuesta anterior es afirmativa , mencione algunas de estas iniciativas:				
Ámbito III: Gestión de la participación y colaboración	1	2	3	4
12. La dirección y los miembros del equipo directivo son accesibles para cualquier miembro de la comunidad escolar.				
13. La dirección y los miembros del equipo directivo recaban periódicamente la opinión de todos los miembros la comunidad escolar.				
14. Diseñamos espacios para que el alumnado participe en el funcionamiento del centro: - Si la respuesta anterior es afirmativa , indica qué espacios han diseñado:				
15. Diseñamos espacios para las familias participen en el funcionamiento del centro:				

Tabla 1
Validez del Cuestionario Familias – Colegio Angol

		Dimensiones	Competencias	Ítems	Total
Constructos (Ámbitos)	Gestión institucional	Construyendo o implementando una visión estratégica	<i>Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.</i>	1, 2, 3, 4	4 29%
	Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	<i>Promover el liderazgo distribuido.</i>	5, 6, 7, 8, 9	5 36%
			<i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.</i>	10, 11	2 14%
	Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	<i>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.</i>	13, 14, 15	3 21%
Total				14	100%

Tabla 2
Validez del Cuestionario Docentes – Colegio Angol

		Dimensiones	Competencias	Ítems	Total
Constructos (Ámbitos)	Gestión institucional	Construyendo o implementando una visión estratégica	<i>Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.</i>	1, 2, 3, 4	4 25%
	Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	<i>Promover el liderazgo distribuido.</i>	5, 6, 7	3 19%
			<i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.</i>	8, 9, 10, 11	4 25%
	Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	<i>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.</i>	12, 13, 14, 15, 16	5 31%
Total				16	100%

Tabla 3
Validez del Cuestionario Estudiantes – Colegio Angol

		Dimensiones	Competencias	Ítems	Total
Constructos (Ámbitos)	Gestión institucional	Construyendo o implementando una visión estratégica	<i>Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.</i>	1, 2, 3, 4	4 27%
	Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	<i>Promover el liderazgo distribuido.</i>	5, 6, 7, 8, 9	5 33%
			<i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.</i>	10, 11, 12	3 20%
	Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	<i>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.</i>	13, 14, 15	3 20%
Total				15	100%

Tabla 4
Validez del Cuestionario Equipo Directivo – Colegio Angol

		Dimensiones	Competencias	Ítems	Total
Constructos (Ámbitos)	Gestión institucional	Construyendo o implementando una visión estratégica	<i>Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.</i>	1, 2, 3	3 20%
	Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	<i>Promover el liderazgo distribuido.</i>	4, 5, 6, 7	4 27%
			<i>Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.</i>	8, 9, 10, 11	4 27%
	Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	<i>Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.</i>	12, 13, 14, 15	4 27%
Total				15	100%

Tabla 5

Validez del Cuestionario Familias – Instituto Anna Gironella.

		Dimensiones	Competencias	Ítems	Total
Constructos (Ámbitos)	Gestión institucional	Construyendo o implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	1, 2, 3, 4	4 29%
	Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	5, 6, 7, 8, 9	5 36%
			Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	10, 11	2 14%
	Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.	12, 13, 14	3 21%
Total				14	100%

Tabla 6

Validez del Cuestionario Docentes – Instituto Anna Gironella.

		Dimensiones	Competencias	Ítems	Total
Constructos (Ámbitos)	Gestión institucional	Construyendo o implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	1, 2, 3, 4	4 25%
	Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	5, 6, 7	3 19%
			Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	8, 9, 10, 11	4 25%
	Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.	12, 13, 14, 15, 16	5 31%
Total				16	100%

Tabla 7

Validez del Cuestionario Estudiantes – Instituto Anna Gironella.

		Dimensiones	Competencias	Ítems	Total
Constructos (Ámbitos)	Gestión institucional	Construyendo o implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	1, 2, 3, 4	4 27%
	Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	5, 6, 7, 8, 9	5 33%
			Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	10, 11, 12	3 20%
	Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.	13, 14, 15	3 20%
Total				15	100%

Tabla 8

Validez del Cuestionario Equipo Directivo – Instituto Anna Gironella.

		Dimensiones	Competencias	Ítems	Total
Constructos (Ámbitos)	Gestión institucional	Construyendo o implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	1, 2, 3	3 20%
	Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	4, 5, 6, 7	4 27%
			Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	8, 9, 10, 11	4 27%
	Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.	12, 13, 14, 15	4 27%
Total				15	100%

Tabla 9

Validez de la entrevista a la Srta. Yoselyn Troncoso – Directora Colegio Angol.

		Dimensiones	Competencias	Ítems	Total
Constructos (Ámbitos)	Gestión institucional	Construyendo o implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	1, 2, 3, 4	4 27%
	Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	5, 6, 7, 9	4 27%
			Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	8	1 6%
	Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.	10, 11, 12, 13, 14, 15	6 40%
Total				15	100%

Tabla 10

Validez de la entrevista a la Sra. Miriam Goñi – Directora Instituto Anna Gironella.

		Dimensiones	Competencias	Ítems	Total
Constructos (Ámbitos)	Gestión institucional	Construyendo o implementando una visión estratégica	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	1, 2, 3, 4	4 31%
	Gestión curricular	Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje	Promover el liderazgo distribuido.	5, 6, 7, 9	5 38%
			Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	8	1 8%
	Gestión de la convivencia escolar	Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar	Impulsar e implementar la participación democrática de los diversos sectores de la comunidad educativa.	10, 11, 12, 13, 14	3 23%
Total				13	100%

Tabla 11
Resultados porcentuales - Cuestionario Familias.

Ámbitos	Competencias	Afirmaciones de valoración múltiple	Chile Colegio Angol				España I. Anna Gironella			
			Totalmente en	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	1	2	3	4
Ámbito I: gestión institucional	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	1. La dirección transmite a la comunidad escolar el propósito y sentido del establecimiento.	5%	5%	61%	29%	4%	25%	52%	19%
		2. Conozco la misión, la visión y los objetivos del Proyecto Educativo Institucional / Proyecto Educativo de Centro.	5%	18%	53%	24%	4%	25%	60%	12%
		3. La dirección incorpora intereses e ideas de los padres en el Proyecto Educativo del Institucional / Proyecto Educativo de Centro.	11%	18%	53%	18%	17%	29%	48%	6%
		4. La dirección desarrolla e implementa acciones para lograr las metas educativas de la escuela.	8%	8%	53%	31%	12%	12%	64%	14%
Ámbito II: Gestión curricular	Promover el liderazgo distribuido.	5. La dirección promueve la participación de las familias en la toma de decisiones del centro.	16%	55%	8%	21%	39%	33%	17%	12%
		6. Conozco al apoderado representante del Centro de Padres / AFA, así como las funciones que este órgano realiza.	11%	29%	47%	13%	19%	31%	37%	14%
		7. Estoy de acuerdo con que las familias deben ser involucradas en los procesos educativos de sus hijos.	3%	0%	34%	63%	0%	4%	40%	56%

		8. Como familia, estamos al tanto de las decisiones y acuerdos que son tomados en el Consejo Escolar.	8%	18%	53%	21%	10%	42%	33%	15%	
		9. Como familia, acudimos a las reuniones para padres u otras actividades convocadas por el centro.	3%	14%	42%	42%	2%	14%	42%	42%	
	Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	10.La dirección genera espacios y/o situaciones para abordar temas con las familias sobre prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de los aprendizajes de sus hijos. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:	8%	32%	41%	18%	14%	44%	31%	12%	
		11.La dirección realiza actividades y/o acciones para vincularse con el entorno del centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué actividades y/o acciones conoces:	0%	21%	63%	16%	6%	44%	35%	15%	
	Ámbito III: G. de la participación y	Impulsar la participación de los diversos actores de la	12.La dirección es accesible para cuando las familias requieren acercarse a dialogar acerca de temas particulares.	13%	11%	47%	29%	6%	12%	54%	29%
			13.Considero necesario que la dirección recabe periódicamente la opinión de las familias del centro.	5%	3%	45%	47%	2%	4%	42%	52%
14.La dirección genera espacios de encuentro para implicar a las familias en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:			5%	42%	40%	13%	14%	42%	39%	6%	

Tabla 12
Resultados porcentuales - Cuestionario Estudiantes.

Ámbitos	Competencias	Afirmaciones de valoración múltiple	Chile Colegio Angol				España II. Anna Gironella			
			Totalmente en	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	1	2	3	4
Ámbito I: gestión institucional	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	1. La dirección transmite a los estudiantes el propósito y los principios del establecimiento.	0%	9%	42%	49%	9%	9%	46%	36%
		2. En lo personal, conozco la misión, la visión y los objetivos del Proyecto Educativo Institucional / Proyecto Educativo de Centro.	3%	12%	49%	36%	18%	9%	27%	46%
		3. La dirección incorpora los intereses e ideas de los estudiantes en el Proyecto Educativo del Institucional / Proyecto Educativo de Centro.	3%	21%	42%	33%	9%	18%	46%	27%
		4. La dirección implementa acciones para lograr las metas educativas de la escuela.	3%	12%	39%	46%	9%	9%	36%	46%
Ámbito II: Gestión curricular	Promover el liderazgo distribuido.	5. La dirección promueve liderazgos estudiantiles que puedan tomar decisiones en el centro.	0%	55%	42%	3%	9%	64%	9%	18%
		6. Conozco quiénes son los líderes estudiantiles de mi nivel, curso o del Centro de Alumnos.	0%	9%	33%	57%	18%	0%	27%	55%
		7. Estoy al tanto de las decisiones y acuerdos que se toman en el Consejo Escolar.	6%	33%	42%	18%	18%	27%	46%	9%

		8. Me involucro en los diversos espacios de participación que existen en mi centro - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son algunos de estos espacios:	6%	42%	30%	21%	9%	36%	36%	18%
		9. Estoy de acuerdo con que los estudiantes deben ser involucradas en sus procesos de aprendizaje. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica de qué manera crees que sería posible aquello:	6%	24%	15%	55%	9%	0%	46%	46%
	Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	10. La dirección genera espacios para promover el trabajo colaborativo entre docentes y estudiantes sobre prácticas pedagógicas que mejoren nuestros aprendizajes. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:	24%	73%	3%	0%	64%	18%	18%	0%
		11. La dirección realiza actividades y/o acciones para que nos vinculemos con el entorno del centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué actividades y/o acciones realiza:	36%	52%	9%	3%	18%	9%	64%	9%
		12. La dirección genera espacios para que los estudiantes colaboren en actividades del centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:	24%	21%	24%	30%	18%	9%	27%	46%
	Ámbito III: G. de la participación y	Impulsar la participación de los diversos actores de la	13. La dirección es accesible para cuando los estudiantes requieren acercarse a dialogar acerca de temas particulares.	0%	18%	46%	36%	9%	9%	55%
14. Considero necesario que la dirección recabe periódicamente la opinión de los estudiantes del centro.			0%	0%	21%	79%	9%	9%	18%	64%
15. La dirección genera espacios de encuentro para implicar a los estudiantes en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:			6%	49%	33%	12%	18%	36%	36%	9%

Tabla 13
Resultados porcentuales - Cuestionario Docentes.

Ámbitos	Competencias	Afirmaciones de valoración múltiple	Chile				España			
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	1	2	3	4
Ámbito I: gestión institucional	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	1. La dirección logra entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del Proyecto Educativo Institucional / Proyecto Educativo de Centro.	0%	79%	21%	0%	22%	30%	26%	22%
		2. La dirección trabaja con los docentes definiendo metas concretas a lograr para hacer realidad el Proyecto Educativo Institucional / Proyecto Educativo de Centro, incorporando sus intereses.	0%	29%	50%	21%	13%	22%	26%	39%
		3. Existe una visión estratégica sobre el centro, así como objetivos que orientan el quehacer docente.	0%	29%	43%	29%	17%	17%	17%	48%
		4. El equipo directivo toma decisiones basadas en evidencias para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.	0%	29%	21%	50%	17%	13%	17%	52%
Ámbito II: Gestión curricular	Promover el liderazgo distribuido	5. Las decisiones de índole pedagógicas son tomadas exclusivamente por el equipo directivo.	7%	57%	36%	0%	13%	35%	26%	26%
		6. Las decisiones de índole pedagógicas son tomadas teniendo en cuenta la opinión de los docentes.	7%	21%	64%	7%	22%	22%	35%	22%
		7. El equipo directivo promueve la distribución del liderazgo, facilitando espacios y/o situaciones en donde puedan involucrarse activamente los docentes. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones	0%	29%	57%	14%	26%	17%	30%	26%

	Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	8. El equipo directivo se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes.	0%	21%	71%	7%	22%	17%	30%	30%
		9. Personalmente me gustaría que miembros del equipo directivo ingresaran a observar mis clases, retroalimentado mi trabajo y entregándome sugerencias para mejorar mi desempeño.	7%	21%	50%	21%	30%	17%	35%	17%
		10. La dirección promueve, facilita y gestiona oportunidades de formación docente para mejorar nuestro desempeño.	0%	29%	27%	14%	13%	0%	35%	52%
		11. La dirección favorece la implementación de iniciativas relacionadas con innovaciones pedagógicas (por ej. a través del Departament d'Educació, instituciones externas, universidades, etc. / (por ej. a través del CPEIP, ATES, universidades, etc.).	0%	29%	64%	7%	0%	22%	39%	39%
Ámbito III: G. de la participación y colaboración	Impulsar la participación de los diversos actores de la comunidad educativa.	12. La dirección genera espacios para implicar al profesorado en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:	0%	36%	57%	7%	9%	22%	35%	35%
		13. La dirección genera espacios para que el alumnado se implique en la vida escolar. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:	7%	36%	36%	21%	13%	26%	35%	26%
		14. La dirección genera espacios para que las familias se impliquen en la vida escolar. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:	7%	43%	50%	0%	9%	44%	26%	22%
		15. La dirección y el equipo directivo son accesibles para cualquier miembro de la Comunidad Escolar.	0%	0%	36%	64%	13%	4%	22%	61%
		16. La dirección y el equipo directivo recogen periódicamente la opinión de todos los miembros la Comunidad Escolar.	0%	36%	50%	14%	13%	26%	26%	35%

Tabla 14
Resultados porcentuales - Cuestionario Equipo Directivo.

Ámbitos	Competencias	Afirmaciones de valoración múltiple	Chile				España			
			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	1	2	3	4
Ámbito I: gestión institucional	Desarrollar y supervisar la ejecución de la planificación institucional.	1. Como equipo directivo, difundimos y explicamos a la comunidad escolar los objetivos, planes y metas institucionales del centro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica de qué manera lo realizan:	0%	17%	68%	17%	0%	0%	0%	100%
		2. Incorporamos los intereses de los docentes en el Proyecto Educativo del Institucional / Proyecto Educativo de Centro, trabajando con ellos en su concretización. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica de qué manera lo realizan:	17%	0%	67%	17%	0%	0%	50%	50%
		3. Como equipo directivo, tomamos decisiones basadas en evidencias de para el aprendizaje de los estudiantes.	0%	0%	50%	50%	17%	0%	0%	83%
Ámbito II: Gestión curricular	Promover el liderazgo distribuido.	4. La dirección define por escrito las funciones y responsabilidades del personal del establecimiento.	0%	0%	33%	67%	0%	33%	17%	50%
		5. Diseñamos espacios para implicar al profesorado en el funcionamiento de la escuela. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios:	0%	17%	33%	50%	17%	0%	33%	50%
		6. Los responsables de los ciclos, departamentos, familias formativas, etc. tienen un papel importante en la toma de decisiones del centro.	0%	0%	17%	83%	0%	0%	67%	33%

		7. Promovemos la distribución del liderazgo, facilitando espacios y situaciones en donde puedan involucrarse activamente los docentes. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles son estos espacios y/o situaciones:	0%	33%	17%	50%	16%	0%	33%	50%
	Promover y liderar una comunidad profesional de aprendizaje.	7. Considero que es necesario que miembros del equipo directivo realicen observaciones de clases a los docentes, retroalimentado su trabajo y entregándoles sugerencias para mejorar su desempeño.	0%	0%	0%	100%	0%	50%	50%	0%
		8. Identificamos, promovemos y gestionamos oportunidades de desarrollo profesional para los docentes.	0%	0%	33%	67%	0%	0%	83%	17%
		9. Organizamos espacios para incentivar el trabajo colaborativo y la reflexión pedagógica entre docentes. - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica cuáles y cómo son estos espacios.	0%	0%	33%	67%	17%	0%	50%	33%
		10. Estimulamos iniciativas relacionadas con innovaciones pedagógicas, impulsando su implementación por parte del claustro. - Si la respuesta anterior es afirmativa, menciona cómo generalmente se implementan dichas iniciativas:	0%	0%	67%	33%	0%	0%	67%	33%
Ámbito III: G. de la participación y colaboración	Impulsar la participación de los diversos actores de la comunidad educativa.	11. Diseñamos espacios para que el alumnado participe en el funcionamiento del centro: - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué espacios han diseñado:	0%	17%	50%	33%	17%	0%	67%	17%
		12. Diseñamos espacios para las familias participen en el funcionamiento del centro: - Si la respuesta anterior es afirmativa, indica qué espacios han diseñado:	0%	67%	18%	18%	0%	17%	50%	33%
		13. La dirección y los miembros del equipo directivo son accesibles para cualquier miembro de la comunidad escolar.	0%	0%	17%	83%	0%	0%	0%	100%
		14. La dirección y los miembros del equipo directivo recaban periódicamente la opinión de todos los miembros la comunidad escolar.	0%	0%	83%	17%	0%	0%	33%	67%

Tabla 15

Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Docentes - Colegio Angol

Asunto	Descripción
Universo o población:	<p>El cuestionario fue aplicado un universo de docentes de dos establecimientos educacionales en dos países diferentes. En cada uno de los centros, la población total del claustro es de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Angol (Chile): 54 profesores. • Instituto Anna Gironella (Barcelona): 109 profesores.
Procedimiento de muestreo:	<p>Procedimiento de muestreo de carácter “no probabilístico”, de tipo “aleatorio simple”. Fue realizado por las direcciones de cada establecimiento, quienes difundieron a los docentes los enlaces de los formularios durante las dos semanas que se contempló su respuesta.</p>
Criterios de selección de la muestra:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criterios de inclusión:</u> se parte de la base del procedimiento de muestreo escogido (no probabilístico – aleatorio simple). • <u>Criterios de exclusión:</u> técnicamente no aplica¹¹. • <u>Criterios de retirada:</u> resolución de carácter voluntario.
Muestra del estudio piloto:	No aplica.
Muestra teórica ["orientativa" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	<p>Nivel de confianza = 95 %; Heterogeneidad: $p = q = 0,5$; $N = 54$; $e = 20\%$</p> <p>En base a este error muestral y a partir del cálculo correspondiente, se el tamaño mínimo de la muestra será de 16,84; redondeado a 40 docentes.</p>
Muestra invitada:	<p>$n = 54$ Se invitó a responder a toda la población.</p>
Muestra respondiente:	14
Índice de respuesta:	$14 / 54 \times 100 = 25,92\%$
Error muestral ["orientativo" si la técnica	20%

¹¹ Al momento de elaborar el cuestionario, se tomó en consideración las diferencias de los usos del lenguaje propios de cada país en torno al idioma castellano.

Asunto	Descripción
de muestreo no es aleatoria]:	
Nivel de confianza ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	95%
Heterogeneidad:	$p = q = 0,5$
Trabajo de campo	
Tipo de instrumento de obtención de la información:	Cuestionario.
Formato:	De carácter digital (a distancia), mediante el uso de <i>Google Forms</i> .
Fecha de aplicación del instrumento:	Entre el 20/04/23 y el 28/04/2023

Tabla 16

Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Familias - Colegio Angol

Asunto	Descripción
Universo o población:	El cuestionario fue aplicado un universo de familias de dos establecimientos educacionales en dos países diferentes. En cada uno de los centros, la población total de familias es de: <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Angol (Chile): 1.090 familias. • Instituto Anna Gironella (Barcelona): 1.052 familias.
Procedimiento de muestreo:	Procedimiento de muestreo de carácter “no probabilístico”, de tipo “aleatorio simple”. Fue realizado por las direcciones de cada establecimiento, quienes difundieron a las familias los enlaces de los formularios durante las dos semanas que se contempló su respuesta.

Asunto	Descripción
Criterios de selección de la muestra:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criterios de inclusión:</u> se parte de la base del procedimiento de muestreo escogido (no probabilístico – aleatorio simple). • <u>Criterios de exclusión:</u> técnicamente no aplica¹². • <u>Criterios de retirada:</u> resolución de carácter voluntario.
Muestra del estudio piloto:	No aplica.
Muestra teórica ["orientativa" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	<p>Nivel de confianza = 95 %; Heterogeneidad: $p = q = 0,5$; $N = 1.090$; $e = 20\%$</p> <p>En base a este error muestral y a partir del cálculo correspondiente, se el tamaño mínimo de la muestra será de 23,51; redondeado a 24 familias.</p>
Muestra invitada:	$n = 1.090$ Se invitó a responder a toda la población.
Muestra respondiente:	38
Índice de respuesta:	$38 / 1.090 \times 100 = 3,48\%$
Error muestral ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	20%
Nivel de confianza ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	95%
Heterogeneidad:	$p = q = 0,5$
Trabajo de campo	
Tipo de instrumento de obtención de la información:	Cuestionario.

¹² Al momento de elaborar el cuestionario, se tomó en consideración las diferencias de los usos del lenguaje propios de cada país en torno al idioma castellano.

Asunto	Descripción
Formato:	De carácter digital (a distancia), mediante el uso de <i>Google Forms</i> .
Fecha de aplicación del instrumento:	Entre el 20/04/23 y el 28/04/2023

Tabla 17

Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Estudiantes - Colegio Angol

Asunto	Descripción
Universo o población:	El cuestionario fue aplicado un universo de estudiantes de dos establecimientos educacionales en dos países diferentes. En cada uno de los centros, la población total de estudiantes es de: <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Angol (Chile): 1.090 alumnos. • Instituto Anna Gironella (Barcelona): 1.052 alumnos.
Procedimiento de muestreo:	Procedimiento de muestreo de carácter “no probabilístico”, de tipo “aleatorio simple”. Fue realizado por las direcciones de cada establecimiento, quienes difundieron a las familias los enlaces de los formularios durante las dos semanas que se contempló su respuesta.
Criterios de selección de la muestra:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criterios de inclusión:</u> se parte de la base del procedimiento de muestreo escogido (no probabilístico – aleatorio simple). • <u>Criterios de exclusión:</u> técnicamente no aplica¹³. • <u>Criterios de retirada:</u> resolución de carácter voluntario.
Muestra del estudio piloto:	No aplica.
Muestra teórica ["orientativa" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	Nivel de confianza = 95 %; Heterogeneidad: $p = q = 0,5$; $N = 1.090$; $e = 20\%$

¹³ Al momento de elaborar el cuestionario, se tomó en consideración las diferencias de los usos del lenguaje propios de cada país en torno al idioma castellano.

Asunto	Descripción
	En base a este error muestral y a partir del cálculo correspondiente, se el tamaño mínimo de la muestra será de 23,51; redondeado a 24 familias.
Muestra invitada:	$n = 1.090$ Se invitó a responder a toda la población.
Muestra respondiente:	33
Índice de respuesta:	$33 / 1.090 \times 100 = 3,01\%$
Error muestral ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	20%
Nivel de confianza ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	95%
Heterogeneidad:	$p = q = 0,5$
Trabajo de campo	
Tipo de instrumento de obtención de la información:	Cuestionario.
Formato:	De carácter digital (a distancia), mediante el uso de <i>Google Forms</i> .
Fecha de aplicación del instrumento:	Entre el 20/04/23 y el 28/04/2023

Tabla 18

Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Equipo Directivo - Colegio Angol

Asunto	Descripción
Universo o población:	El cuestionario fue aplicado un universo de miembros del equipo directivo de dos establecimientos educacionales en

Asunto	Descripción
	<p>dos países diferentes. En cada uno de los centros, la población total del equipo directivo es de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Angol (Chile): 7 personas. • Instituto Anna Gironella (Barcelona): 6 personas.
Procedimiento de muestreo:	Procedimiento de muestreo de carácter “no probabilístico”, de tipo “aleatorio simple”. Fue realizado por las direcciones de cada establecimiento, quienes difundieron a las familias los enlaces de los formularios durante las dos semanas que se contempló su respuesta.
Criterios de selección de la muestra:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criterios de inclusión</u>: se parte de la base del procedimiento de muestreo escogido (no probabilístico – aleatorio simple). • <u>Criterios de exclusión</u>: técnicamente no aplica¹⁴. • <u>Criterios de retirada</u>: resolución de carácter voluntario.
Muestra del estudio piloto:	No aplica.
Muestra teórica ["orientativa" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	<p>Nivel de confianza = 95 %; Heterogeneidad: $p = q = 0,5$; $N = 7$; $e = 20\%$</p> <p>En base a este error muestral y a partir del cálculo correspondiente, se el tamaño mínimo de la muestra será de 5,6; redondeado a 6 personas.</p>
Muestra invitada:	$n = 1.090$ Se invitó a responder a toda la población.
Muestra respondiente:	6
Índice de respuesta:	$6 / 7 \times 100 = 85,71\%$
Error muestral ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	20%
Nivel de confianza ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	95%

¹⁴ Al momento de elaborar el cuestionario, se tomó en consideración las diferencias de los usos del lenguaje propios de cada país en torno al idioma castellano.

Asunto	Descripción
Heterogeneidad:	$p = q = 0,5$
Trabajo de campo	
Tipo de instrumento de obtención de la información:	Cuestionario.
Formato:	De carácter digital (a distancia), mediante el uso de <i>Google Forms</i> .
Fecha de aplicación del instrumento:	Entre el 20/04/23 y el 28/04/2023

Tabla 19

Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Docentes – Instituto Anna Gironella

Asunto	Descripción
Universo o población:	El cuestionario fue aplicado un universo de docentes de dos establecimientos educacionales en dos países diferentes. En cada uno de los centros, la población total del claustro es de: <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Angol (Chile): 54 profesores. • Instituto Anna Gironella (Barcelona): 109 profesores.
Procedimiento de muestreo:	Procedimiento de muestreo de carácter “no probabilístico”, de tipo “aleatorio simple”. Fue realizado por las direcciones de cada establecimiento, quienes difundieron a los docentes los enlaces de los formularios durante las dos semanas que se contempló su respuesta.
Criterios de selección de la muestra:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criterios de inclusión</u>: se parte de la base del procedimiento de muestreo escogido (no probabilístico – aleatorio simple). • <u>Criterios de exclusión</u>: técnicamente no aplica¹⁵. • <u>Criterios de retirada</u>: resolución de carácter voluntario.
Muestra del estudio piloto:	No aplica.

¹⁵ Al momento de elaborar el cuestionario, se tomó en consideración las diferencias de los usos del lenguaje propios de cada país en torno al idioma castellano.

Asunto	Descripción
Muestra teórica ["orientativa" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	Nivel de confianza = 95 %; Heterogeneidad: $p = q = 0,5$; $N = 109$; $e = 20\%$ En base a este error muestral y a partir del cálculo correspondiente, se el tamaño mínimo de la muestra será de 19,82; redondeado a 20 docentes.
Muestra invitada:	$n = 109$ Se invitó a responder a toda la población.
Muestra respondiente:	23
Índice de respuesta:	$23 / 109 \times 100 = 21,10\%$
Error muestral ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	20%
Nivel de confianza ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	95%
Heterogeneidad:	$p = q = 0,5$
Trabajo de campo	
Tipo de instrumento de obtención de la información:	Cuestionario.
Formato:	De carácter digital (a distancia), mediante el uso de <i>Google Forms</i> .
Fecha de aplicación del instrumento:	Entre el 20/04/23 y el 28/04/2023

Tabla 20

Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Familias – Instituto Anna Gironella

Asunto	Descripción
Universo o población:	<p>El cuestionario fue aplicado un universo de familias de dos establecimientos educacionales en dos países diferentes. En cada uno de los centros, la población total de familias es de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Angol (Chile): 1.090 familias. • Instituto Anna Gironella (Barcelona): 1.052 familias.
Procedimiento de muestreo:	<p>Procedimiento de muestreo de carácter “no probabilístico”, de tipo “aleatorio simple”. Fue realizado por las direcciones de cada establecimiento, quienes difundieron a las familias los enlaces de los formularios durante las dos semanas que se contempló su respuesta.</p>
Criterios de selección de la muestra:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criterios de inclusión:</u> se parte de la base del procedimiento de muestreo escogido (no probabilístico – aleatorio simple). • <u>Criterios de exclusión:</u> técnicamente no aplica¹⁶. • <u>Criterios de retirada:</u> resolución de carácter voluntario.
Muestra del estudio piloto:	No aplica.
Muestra teórica ["orientativa" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	<p>Nivel de confianza = 95 %; Heterogeneidad: $p = q = 0,5$; $N = 1.052$; $e = 20\%$</p> <p>En base a este error muestral y a partir del cálculo correspondiente, se el tamaño mínimo de la muestra será de 23,51; redondeado a 24 familias.</p>
Muestra invitada:	<p>$n = 1.052$ Se invitó a responder a toda la población.</p>
Muestra respondiente:	52
Índice de respuesta:	$52 / 1.052 \times 100 = 4,95\%$
Error muestral ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	20%
Nivel de confianza ["orientativo" si la técnica	95%

¹⁶ Al momento de elaborar el cuestionario, se tomó en consideración las diferencias de los usos del lenguaje propios de cada país en torno al idioma castellano.

Asunto	Descripción
de muestreo no es aleatoria]:	
Heterogeneidad:	$p = q = 0,5$
Trabajo de campo	
Tipo de instrumento de obtención de la información:	Cuestionario.
Formato:	De carácter digital (a distancia), mediante el uso de <i>Google Forms</i> .
Fecha de aplicación del instrumento:	Entre el 20/04/23 y el 28/04/2023

Tabla 21

Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Estudiantes – Instituto Anna Gironella

Asunto	Descripción
Universo o población:	El cuestionario fue aplicado un universo de estudiantes de dos establecimientos educacionales en dos países diferentes. En cada uno de los centros, la población total de estudiantes es de: <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Angol (Chile): 1.090 alumnos. • Instituto Anna Gironella (Barcelona): 1.052 alumnos.
Procedimiento de muestreo:	Procedimiento de muestreo de carácter “no probabilístico”, de tipo “aleatorio simple”. Fue realizado por las direcciones de cada establecimiento, quienes difundieron a las familias los enlaces de los formularios durante las dos semanas que se contempló su respuesta.
Criterios de selección de la muestra:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criterios de inclusión:</u> se parte de la base del procedimiento de muestreo escogido (no probabilístico – aleatorio simple).

Asunto	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criterios de exclusión</u>: técnicamente no aplica¹⁷. • <u>Criterios de retirada</u>: resolución de carácter voluntario.
Muestra del estudio piloto:	No aplica.
Muestra teórica ["orientativa" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	Nivel de confianza = 95 %; Heterogeneidad: $p = q = 0,5$; $N = 1.052$; $e = 20\%$ En base a este error muestral y a partir del cálculo correspondiente, se el tamaño mínimo de la muestra será de 23,51; redondeado a 24 familias.
Muestra invitada:	$n = 1.052$ Se invitó a responder a toda la población.
Muestra respondiente:	11
Índice de respuesta:	$11 / 1.052 \times 100 = 1,04\%$
Error muestral ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	20%
Nivel de confianza ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	95%
Heterogeneidad:	$p = q = 0,5$
Trabajo de campo	
Tipo de instrumento de obtención de la información:	Cuestionario.
Formato:	De carácter digital (a distancia), mediante el uso de <i>Google Forms</i> .

¹⁷ Al momento de elaborar el cuestionario, se tomó en consideración las diferencias de los usos del lenguaje propios de cada país en torno al idioma castellano.

Asunto	Descripción
Fecha de aplicación del instrumento:	Entre el 20/04/23 y el 28/04/2023

Tabla 22

Ficha Técnica del Instrumento (cuestionario): Equipo Directivo – Instituto Anna Gironella

Asunto	Descripción
Universo o población:	El cuestionario fue aplicado un universo de miembros del equipo directivo de dos establecimientos educacionales en dos países diferentes. En cada uno de los centros, la población total del equipo directivo es de: <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Angol (Chile): 7 personas. • Instituto Anna Gironella (Barcelona): 6 personas.
Procedimiento de muestreo:	Procedimiento de muestreo de carácter “no probabilístico”, de tipo “aleatorio simple”. Fue realizado por las direcciones de cada establecimiento, quienes difundieron a las familias los enlaces de los formularios durante las dos semanas que se contempló su respuesta.
Criterios de selección de la muestra:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criterios de inclusión</u>: se parte de la base del procedimiento de muestreo escogido (no probabilístico – aleatorio simple). • <u>Criterios de exclusión</u>: técnicamente no aplica¹⁸. • <u>Criterios de retirada</u>: resolución de carácter voluntario.
Muestra del estudio piloto:	No aplica.
Muestra teórica ["orientativa" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	Nivel de confianza = 95 %; Heterogeneidad: $p = q = 0,5$; $N = 6$; $e = 20\%$ En base a este error muestral y a partir del cálculo correspondiente, se el tamaño mínimo de la muestra será de 4,97; redondeado a 5 personas.
Muestra invitada:	$n = 6$ Se invitó a responder a toda la población.
Muestra respondiente:	6

¹⁸ Al momento de elaborar el cuestionario, se tomó en consideración las diferencias de los usos del lenguaje propios de cada país en torno al idioma castellano.

Asunto	Descripción
Índice de respuesta:	$6 / 6 \times 100 = 100\%$
Error muestral ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	20%
Nivel de confianza ["orientativo" si la técnica de muestreo no es aleatoria]:	95%
Heterogeneidad:	$p = q = 0,5$
Trabajo de campo	
Tipo de instrumento de obtención de la información:	Cuestionario.
Formato:	De carácter digital (a distancia), mediante el uso de <i>Google Forms</i> .
Fecha de aplicación del instrumento:	Entre el 20/04/23 y el 28/04/2023

Tabla 23

Ficha Técnica de la Estrategia (entrevista): Srta. Yoselyn Troncoso – Directora Colegio Angol.

Asunto	Descripción
Población:	La entrevista será aplicada a un universo de dos personas, consistente en una directora de dos establecimientos educacionales en dos países diferentes. Para efectos del presente estudio, se considerará el siguiente universo total: <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Angol (Chile): 1 directora. • Instituto Anna Gironella (Barcelona): 1 directora.
Procedimiento de selección de la muestra/casos:	El procedimiento de muestreo será de carácter “no probabilístico”, de tipo <i>por juicios</i> , por parte del investigador, habiendo escogido personalmente a las directoras de los

Asunto	Descripción
	centros educativos español y chileno que forman parte del objetivo del estudio.
Criterios de selección de la muestra/casos:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criterios de inclusión:</u> se parte de la base del procedimiento de muestreo escogido (no probabilístico – por juicios), descansa en el hecho de que la opinión de dicha persona es importante para los efectos del estudio, habiendo aceptado previamente ser entrevistada. • <u>Criterios de exclusión:</u> técnicamente no aplica¹⁹. • <u>Criterios de retirada:</u> resolución de carácter voluntario²⁰.
Estudio piloto:	No aplica.
Muestra/Casos:	Srta. Yoselyn Troncoso – Directora.
Trabajo de campo	
Tipo de estrategia de obtención de la información:	La estrategia corresponde a una entrevista, de tipo <i>semiestructurada</i> . De acuerdo a lo planteado por Ileana Vargas (2012), dicha entrevista se caracteriza por la preparación previa por parte del entrevistador de un guion temática sobre lo que se desea preguntar, aunque de tipo abierto: el entrevistador puede expresar opiniones y matizar respuestas, debiendo el entrevistador prestar atención al surgimiento y/o profundización de nuevos temas de interés atinentes a lo que se desea saber.
Formato:	Por razones de ubicación geográfica del investigador, la entrevista asumió un formato de carácter digital (a distancia), pero en directo, a través de las plataformas de videoconferencia <i>Google Meet o Zoom</i> .

¹⁹ Esto porque al momento de elaborar la entrevista, se tomó en cuenta la diferencia de los usos del lenguaje propios de cada país en torno al idioma castellano.

²⁰ Esto porque de manera previa, ambas directoras fueron consultadas acerca de la posibilidad de participar en una entrevista, habiendo aceptado de antemano y pudiendo leer las preguntas con anterioridad.

Asunto	Descripción
Fecha de la aplicación de la estrategia:	08/05/2023

Tabla 24

Ficha Técnica de la Estrategia (entrevista): Sra. Miriam Goñi – Directora Instituto Anna Gironella.

Asunto	Descripción
Población:	La entrevista será aplicada a un universo de dos personas, consistente en una directora de dos establecimientos educacionales en dos países diferentes. Para efectos del presente estudio, se considerará el siguiente universo total: <ul style="list-style-type: none"> • Colegio Angol (Chile): 1 directora. • Instituto Anna Gironella (Barcelona): 1 directora.
Procedimiento de selección de la muestra/casos:	El procedimiento de muestreo será de carácter “no probabilístico”, de tipo <i>por juicios</i> , por parte del investigador, habiendo escogido personalmente a las directoras de los centros educativos español y chileno que forman parte del objetivo del estudio.
Criterios de selección de la muestra/casos:	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Criterios de inclusión:</u> se parte de la base del procedimiento de muestreo escogido (no probabilístico – por juicios), descansa en el hecho de que la opinión de dicha persona es importante para los efectos del estudio, habiendo aceptado previamente ser entrevistada. • <u>Criterios de exclusión:</u> técnicamente no aplica²¹. • <u>Criterios de retirada:</u> resolución de carácter voluntario²².
Estudio piloto:	No aplica.
Muestra/Casos:	Sra. Miriam Goñi – Directora.

²¹ Esto porque al momento de elaborar la entrevista, se tomó en cuenta la diferencia de los usos del lenguaje propios de cada país en torno al idioma castellano.

²² Esto porque de manera previa, ambas directoras fueron consultadas acerca de la posibilidad de participar en una entrevista, habiendo aceptado de antemano y pudiendo leer las preguntas con anterioridad.

Asunto	Descripción
Trabajo de campo	
Tipo de estrategia de obtención de la información:	La estrategia corresponde a una entrevista, de tipo <i>semiestructurada</i> . De acuerdo a lo planteado por Ileana Vargas (2012), dicha entrevista se caracteriza por la preparación previa por parte del entrevistador de un guion temática sobre lo que se desea preguntar, aunque de tipo abierto: el entrevistador puede expresar opiniones y matizar respuestas, debiendo el entrevistador prestar atención al surgimiento y/o profundización de nuevos temas de interés atinentes a lo que se desea saber.
Formato:	La entrevista asumió un formato de carácter presencial, llevándose a cabo en el mismo instituto donde desempeñar sus funciones la persona entrevistada.
Fecha de la aplicación de la estrategia:	15/05/2023