



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Programa de Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos
Educacionales

“El liderazgo directivo, la administración del cambio, la comunicación y entendimiento desde la perspectiva de los actores de la comunidad educativa”

DESARROLLO DE PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO ACADEMICO DE
MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS
EDUCACIONALES

Autoras:

Dina Carmen Carrasco Toledo

Carmen Gloria Hidalgo Alegría

Profesora Guía:

Fancy Castro Rubilar

Chillán, marzo de 2015

INDICE

Resumen	4
Introducción	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	7
Políticas Educativas	7
Perspectivas teóricas sobre el liderazgo	7
Fundamentación Teórica sobre el líder y el liderazgo	13
CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA.....	18
Antecedentes del Estudio.....	18
Problematización.....	19
Pregunta de investigación	21
Objetivos:	21
Metodología de investigación.....	26
Resultados y conclusiones de la Investigación	37
CAPITULO III: DISEÑO DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	42
Planteamiento del problema.....	42
Estrategia	49
Plan de acción.....	52
Modulo N°1: “Interactuando con el Marco para la Buena Dirección”	54
Material escrito para reflexión en módulos de plan de intervención	55
Módulo N°3 Plan de Comunicación del Perfil del Directivo Docente.....	86
Módulo N°4 “Tiempo de cosecha...evaluando nuestras tareas”	98
Capítulo IV.....	108
Validación de la propuesta	108
Cuestionario para la Recolección de información, Equipos Directivos	114
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
Conclusiones.....	128
Bibliografía	132
ANEXOS	136
Tabla de especificaciones de instrumentos-estamentos-categorías.....	136
Tabla N°1 Establecimiento N°1	137
Tabla N°2 Inferencias interpretativas para cada sub categoría por cada sujeto entrevistado, Establecimiento N°1.....	149
Tabla N°1 Establecimiento N°2	157
Tabla N°2 Inferencias interpretativas para cada sub categoría por cada sujeto entrevistado Establecimiento N°2.....	177

Tabla de triangulación de Resultados Establecimiento N°1	184
Tabla de Triangulación de los resultados Establecimiento N°2	186
Tabla de Especificación para Focus Group	189
Pauta Focus Group Equipo Directivo Establecimiento N°1	191
Pauta Focus Group Equipo Directivo Establecimiento N°2.....	210
Tabla de Niveles de logro Propuesta de Intervención.....	224
Frases e Imágenes para Motivación al inicio de Sesiones módulos intervención....	228

Resumen

Hoy en día existe un consenso general acerca de los serios problemas de calidad que enfrenta nuestro sistema educativo, los cuestionamientos y demandas provienen tanto de los directamente afectados, alumnos/as, sus familias y docentes, como desde diversos actores sociales, políticos y académicos.

Es por eso, que el objetivo de esta intervención aportar a la mejora de la Educación desde el Liderazgo Directivo, en dos Escuelas que han servido de muestra en este estudio, y por consiguiente también se desea hacer un aporte a mejorar la calidad de la educación en nuestra país, sabiendo que para ello se necesitan Directores (as) y Equipos Directivos que ejerzan un Liderazgo adecuado a estos propósitos y por sobre todo lideren el proceso de transformación que se requiere. Directores (as) que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, tengan una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad chilena en su conjunto.

La Propuesta de Intervención que se presenta, cuenta con un diseño, planificación y ejecución, centrado en los Directores y equipos Directivos, con el objetivo de promover las capacidades de Liderazgo y Comunicación Efectiva. EL interés de Validación de la propuesta está en relacionar las competencias de Liderazgo que deben tener los integrantes de cualquier Equipo Directivo, en la perspectiva del mejoramiento de la Gestión y el Liderazgo que se requiere para mejorar la calidad de la Educación en Chile.

El documento base que sustenta esta investigación es el Marco para la Buena Dirección, éste sirve de referente para el diagnóstico y la propuesta de intervención. Específicamente se aborda el área de Liderazgo en los ámbitos de Administración del cambio al interior de la Escuela y el Entendimiento desde la perspectiva de los distintos actores que comprenden la Unidad Educativa.

Introducción

La formación de nuevos Directores ha sido una de las estrategias impulsadas desde el Ministerio de Educación, con el objeto de mejorar la calidad de la enseñanza y generar visiones de cambio en las escuelas. Los distintos sostenedores, tanto municipales como de colegios particulares subvencionados están buscando dar respuesta a estas expectativas trazadas a nivel país, promoviendo la figura del director como líder pedagógico e involucrando también al conjunto de profesionales de la educación que cumplen funciones directivas en la unidad técnico-pedagógica.

En la sociedad actual el director de un Establecimiento Educacional dejó de ser considerado un administrador de oficina, que se dedicaba sólo a lo administrativo, hoy tiene una misión más clara y con mayor protagonismo, que lo lleva a liderar y dirigir el Proyecto Educativo Institucional junto a su equipo directivo. Todo esto, requiere de actitudes y competencias personales que permitan cumplir con las nuevas responsabilidades como es la de ser “animador mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos” (MBD, 2005. pág. 10).

Estos aspectos sumados a realidades locales, motiva a que esta investigación se centre en los equipos directivos de dos Establecimientos Educacionales que pese a los esfuerzos realizados no logran el cambio al interior de la escuela, evidenciados en el estancamiento de resultados académicos y pruebas de evaluación externas como son el SIMCE y la PSU.

Horn, A. & Marfan, J. (2010, pág.84) señalan que “El liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos/as aprendan”. Agregan que también el liderazgo educativo “logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos, financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido” (Pág. 84), la praxis diaria nos muestra que este liderazgo, recae principalmente sobre el director del establecimiento y su equipo directivo, por tanto, se hace necesario indagar en las competencias directivas que habilitan y hacen competentes e idóneos a los profesionales que lideran las escuelas.

El Marco para la Buena Dirección(2005), (MBD en adelante), es un documento del MINEDUC que difunde un conjunto de criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño directivo, expone las atribuciones pedagógicas,

administrativas y financieras de los directores, presentada en cuatro áreas: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión de Clima Organizacional y Convivencia. Estas áreas se ordenan y organizan en criterios y descriptores que ayudan a la especificación de los ámbitos que abarca cada una de las áreas ya mencionadas. Este documento sirve de base para este estudio, será el referente para el diagnóstico y la intervención de este proyecto.

No obstante, y pese a todas estas directrices las estadísticas de los resultados académicos de las escuelas en estudio, que para este efecto llamaremos Establecimiento N°1 y Establecimiento N°2, revelan que los resultados en los aprendizajes de los alumnos/as, no son los esperados por los actores involucrados, por lo tanto, se ha convertido en un desafío para el Director, ser líderes en todos los ámbitos que entrega el MBD, trabajando en conjunto con el equipos directivo y descubriendo aquellas carencias para revertir aspectos tales como: estancamiento de resultados en las pruebas SIMCE, bajos puntaje PSU, desmotivación académica de un porcentaje importante de alumnos, docentes pasivos ante esta realidad y otros aspectos que aparecen en el diagnóstico que se aplica para este estudio.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Políticas Educativas

La Ley General de Educación refiere que es deber de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de estos (Ley General de Educación, Ministerio de Educación, 2005, artículo 10).

El Marco para la Buena Dirección (2005), expone las atribuciones pedagógicas, administrativas y financieras de los Directores, presentada en cuatro áreas: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión de Clima Organizacional y Convivencia. Estas áreas se ordenan y organizan en criterios y descriptores que ayudan a la especificación de los ámbitos que abarca cada una de las áreas ya mencionadas.

Por otro lado la Ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvulario, Básica y Media (Ley N° 20.529/2011) tiene como propósito asegurar la equidad frente a los procesos educativos, entendida como que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Esta Ley, impactará en la educación formal mediante un conjunto de políticas, estándares, indicadores, evaluaciones y mecanismos de apoyo y fiscalización a los establecimientos, para lograr la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

Perspectivas teóricas sobre el liderazgo

El presente estudio tuvo como principal objetivo indagar y describir cómo influye el liderazgo del director y equipo directivo de la unidad de estudio en los ámbitos de la administración del cambio, la comunicación y entendimiento de las perspectivas de los distintos actores de la comunidad educativa, a fin de situar prácticas efectivas que ayuden al fortalecimiento de procesos de mejoramiento continuo de la calidad en los aprendizajes de alumnos/as de las escuelas seleccionadas como objeto de estudio y poder revertir la situación actual.

De acuerdo a lo expresado por Anderson, S. Vol. 9, No. 2 (2010) “El liderazgo directivo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en la sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos y que no importa el nivel, el tipo de comparación, ni el cambio, siempre se llega a la misma conclusión:

es que en las escuelas, el liderazgo directivo, juega un rol altamente significativo, porque influye en las prácticas docentes, en su desarrollo e impacto que ejercen en la calidad de los aprendizajes”

De acuerdo con lo anteriormente señalado, esta investigación se centró en este importante punto que tienen directa relación con las prácticas de los equipos directivos de los Establecimientos N°1 y N°2. El indagar y establecer el estilo de liderazgo y acentuar las competencias profesionales de las personas que lideran los Establecimientos Educativos en estudio, permite establecer expectativas favorables, conducentes a la mejora de los aprendizajes con estándares de calidad, esto implica, revisar, analizar e identificar la forma de comportarse de los diferentes liderazgos que se encuentran al interior de las escuelas, ver la percepción de los demás actores de la comunidad escolar y la influencia de estos aspectos en los resultados institucionales.

Al investigar sobre el tema del liderazgo la literatura que existe en textos e información virtual, muestra la existencia de variados estilos de liderazgos, que en la práctica se van mezclando y direccionando según donde y con quien se aplique. Desde este punto de referencia la pregunta es ¿Qué modelos de liderazgo pueden ser válidos para el ámbito educativo? ¿Existe uno con mejores características que otro? Para tener claridad ante estas interrogantes se hace necesario presentar algunos tipos de liderazgos con las variables de cada uno.

El Liderazgo Transformacional

Está orientado más allá del propio interés, como lo cita Castro, F.(2014, pág. 2) en sus apuntes síntesis sobre tipos de liderazgo y su posible aplicación en el sistema escolar, “Los líderes transformacionales alientan la aceptación de metas de grupo; transmiten expectativas de alto rendimiento; crean entusiasmo intelectual; y ofrecen modelos apropiados a través de su propio comportamiento” esto quiere decir, que se eleva el nivel de conciencia y de propósito de todo el equipo en relación con un proyecto compartido. Dentro del liderazgo transformacional, existen tareas fundamentales atinentes al liderazgo educativo o pedagógico, tales como: el articular el Proyecto Educativo Institucional con una visión pedagógica, movilizar a la comunidad escolar involucrándola en la misión educativa y en los objetivos trazados comunitariamente, implicar a los padres y los alumnos/as en todas las actividades que correspondan para el fortalecimiento del proceso educativo, hacer rendición de cuentas, interpretar y

articular las distintas tendencias sociales, económicas y medioambientales para relacionarlas con las necesidades y las prácticas escolares; en una frase “trabajar colaborativamente Escuela y Hogar”. De esta manera el liderazgo pedagógico se convertirá en el alma de la tarea y compromiso vocacional de docentes, alumnos, padres, apoderados y directivos.

El liderazgo Distribuido

Documentado en la literatura, tanto en el ámbito de la investigación sobre educación, como en la gestión propiamente de sistemas educativos, el tema del liderazgo distribuido ha captado un creciente interés, porque no es algo que hacemos a otras personas, sino algo que hacemos con otras personas. Característica trascendente en el liderazgo educativo porque se pasa del yo, al nosotros y esta sinergia ayuda a los mejores logros de objetivos dentro de la unidad educativa. Las escuelas necesitan trabajar proyectos comunitarios porque de esta manera se logra una visión compartida y por tanto la consecución de logros en común. Lozano, J. M. (2013) en sus escritos sobre las cuatro formas del liderazgo educativo señala que:

”El liderazgo educativo permite el paso del modelo de líder centralizador (ordenar y controlar) al de líder distribuidor (coordinar y cultivar). Del modelo autoritario al modelo facilitador, de mandar a saber crear compromiso y de imponer a crear objetivos comunes”. Esto en la práctica educativa tiene mucho sentido porque invita a combinar o inclusive a sustituir, el control por la confianza, la ordenanza y mando por el compromiso y la participación; el liderazgo vertical por el liderazgo transversal, cambiar el foco situado en las tareas, por el foco situado en las personas, además de cambiar el énfasis en la competencia interna, por el énfasis en la colaboración.

Esta visión puede cambiar en cierta forma algunos paradigmas, como por ejemplo que las estructuras escolares jerárquicas sean reemplazadas por estructuras organizacionales transversales, en donde la responsabilidad y toma de decisiones sea repartida entre todo el equipo directivo, logrando así la distribución de tareas con resultados de calidad para la unidad educativa.

Otro paradigma que se puede cambiar es que los docentes no sólo están para impartir sus disciplinas en el aula, sino que también pueden hacer aportes significativo a la propuesta educativa a través del desarrollo de sus propias potencialidades y aportando con su liderazgo al equipo directivo que por excelencia liderada el Establecimiento. Esto implica que directores demuestren su disposición a compartir el liderazgo con los profesores, motiven activamente a docentes previamente

seleccionados a asumir funciones de liderazgo para las cuales parecen estar especialmente bien preparados y proporcionen recursos e incentivos dentro de la escuela para que los profesores ejerzan liderazgo. Si esto se puede cumplir, es probable, como lo dice Leith Wood (2009) que otros miembros de la comunidad escolar, además de los propios directivos, asuman funciones de liderazgo, pero para eso deben experimentar las mismas condiciones que promueve el liderazgo entre docentes.

A la luz de lo anterior se deduce que, el liderazgo distribuido implica un cambio en la visión y perspectiva de trabajo del director del Establecimiento Educacional, esto está estrechamente vinculado a la actitud y comportamiento no sólo del Director sino de todos quienes asumen tareas directivas. Esto requiere de condiciones ligadas con la apertura y participación para desarrollar y fortalecer relaciones más democráticas en la escuela y asegurar procesos de transformación constante para cumplir con el principal objetivo que es, la entrega de una educación de calidad.

Liderazgo Situacional:

Según lo mencionado en la literatura investigada tanto en textos como virtual, es el líder que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. Todos los equipos de trabajo pasan por diversas fases de desarrollo, de ahí que el estilo de liderazgo más eficaz sea el que se adapte a los colaboradores en cada momento, ejerciendo así un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. Dependiendo de las características del momento, el líder deberá optar por un modo de liderar en cada situación, incluso dando una orientación diferente a la misma persona en situaciones similar. En definitiva, el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce un líder con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.

Según la Teoría Situacional, ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran. De lo anterior se puede decir, que la conducta apropiada del líder depende de la 'madurez' de los subordinados, esto es, de las competencias, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades.

Es así como Sánchez E. (2000) dice que:

“a una madurez baja le corresponde un estilo directivo como ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de participar o delegar “

Luego de ver estos tres estilos de liderazgo y su relación con el liderazgo educativo, es de relevancia indagar a través de otros estudios la importancia de un buen liderazgo y la relación que pueda tener en los resultados de los aprendizajes de alumnos(as) de los Establecimientos Educativos en estudio.

En una investigación realizada por Olguin, J. & Daslav, O. Sepúlveda, L. (2008. Pag.14) para ver la situación del liderazgo educativo en Chile, se exponen las diferencias en los resultados de los aprendizajes, dependiendo del tipo de liderazgo que el director y su equipo directivo ejerce. La información recopilada por este equipo de investigadores permitió identificar características predominantes y categorizar estilos de liderazgos de directores y sus equipos directivos, asociados a los resultados de aprendizajes y a los focos de interés de su gestión. Estos autores concluyeron que:

En aquellos Establecimientos Educativos cuyos directores obtienen buenos resultados de aprendizajes, “Se caracterizan por tener prácticas de liderazgo con un foco pedagógico, presentan cierta flexibilidad para adecuar su estilo de trabajo y, tienen el conocimiento técnico y la expertise necesaria para desarrollar su función “. Se asocia a esta observación el estilo para liderar que se caracteriza por convocar y consultar a otros ante la toma de decisiones haciendo partícipes a los distintos actores que conforman la entidad educativa, hablan acá de un liderazgo participativo.

En el caso contrario dicen, Olguin, J. & Daslav, O. Sepúlveda, L. (2008. Pág.14), que en los establecimiento Educativos que obtienen resultados deficitarios, “Se caracterizan por presentar prácticas de liderazgo que tienen un foco administrativo más que pedagógico, son declarativos en un sentido más discursivos que práctico, reconocen situaciones complejas pero son incapaces de diseñar e implementar planes de mejora y, son poco flexibles al momento de modificar ciertas prácticas o programas pre diseñados.

Si bien es cierto, que el estilo de liderazgo ejercido por el Director y su equipo directivo es relevante, también es muy sabido que una buena comunicación también lo es. Este estudio integró el ámbito de la comunicación efectiva, por considerarlo relevante e incidente en el proceso educativo de alumnos(as) y por ende en los resultados finales de los Establecimientos N°1 y N°2.

La comunicación se logra cuando hay entendimiento por ambas partes, un líder sabe escuchar y sabe expresarse de forma asertiva. Es muy cierto que cada uno es dueño de su silencio y esclavo de sus palabras, por eso mismo el líder debe ser reflexivo y muy responsable al momento de hablar, pues una palabra bien utilizada ayuda a generar un clima de confianza y unión entre el líder y sus seguidores y al contrario, una palabra mal usada puede generar desconfianza, dolor, distancia, provocando un clima nefasto en la institución. Sabiamente Humberto Maturana (1992), en una entrevista dada a Paula Escobar, periodista expresa que nos podemos herir o acariciar con las palabras, porque al operar en el lenguaje cambia nuestra fisiología; esto significa que podemos vivir en armonía o en discordia, el buen líder está llamado a la conversación clara y asertiva porque a través del dialogo logra la cercanía y la confianza entre él y sus seguidores.

Saber escuchar: este concepto está estrechamente relacionado con el anterior, porque para lograr una comunicación efectiva es necesario no sólo tener las palabras adecuadas sino saber escuchar a mi interlocutor. Este buen hábito se cultiva con la paciencia y la reflexión, no es fácil lograrlo porque siempre se está ávido de expresar lo que se siente y la capacidad de escucha se queda en segundo plano. Sabido es, que el éxito social se basa en las buenas relaciones, se nace para vivir en comunidad, el ser humano necesita comunicarse con los demás, pero para eso se debe cultivar la capacidad de escucha.

Las buenas relaciones entre los seres humanos se basan en la comunicación efectiva, es decir, saber hablar y saber escuchar. De acuerdo a la experiencia humana, una buena comunicación entre dos personas logra la familiaridad y la familiaridad engendra afecto y el afecto confianza, pasos deseables en la tarea del líder educativo o pedagógico, porque la confianza entre colaboradores conduce a un trabajo mancomunado, pertinente, eficaz y eficiente.

El arte de saber escuchar, es una sensibilidad necesaria para el logro de muchas de las metas que los seres humanos se proponen, no son islas, necesitan del apoyo de los demás, ser aceptados y aceptar. El director de un establecimiento educacional esta llamado en primer lugar a escucharse a sí mismo, luego a su equipo directivo y por consiguiente a los demás actores de la comunidad escolar, de esta manera podrá considerar todos los puntos de vista al momento de tomar decisiones estratégicas en bien común.

Fundamentación Teórica sobre el líder y el liderazgo

La indagación realizada a través de la bibliografía consultada p.e. Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004, han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela, son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la escuela, de esta forma es posible afirmar que si se quiere cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, se necesita contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, que tengan una actitud y compromiso con la escuela, la educación y la sociedad, siendo capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

En parte de la bibliografía consultada se encontró información sobre, los distintos tipos de liderazgo que se encuentran en las instituciones, aquellos que son practicados y difundidos de acuerdo a las experiencias y requerimiento de cada institución. Entre los más recurrentes está el liderazgo transformacional, el liderazgo distribuido y el liderazgo situacional. Se presentan en este proyecto, sus características, pertinencia y relación con la figura del líder educativo. Se reflexiona sobre la relevancia que se le da a la figura de los líderes pedagógicos en los resultados académicos según investigaciones realizadas previamente por otros investigadores y que tienen estrecha relación con el tema. Es importante recordar que el marco de referencia para guiar el proyecto de investigación es el Marco para la Buena Dirección, establecido por el Ministerio de Educación, siendo este documento la base para orientar y sustentar la pregunta de investigación.

En este estudio el ámbito que convoca es el de liderazgo, en donde el director y su equipo directivo deben orientar y coordinar la experiencia y esfuerzos, involucrando a todos los actores de la comunidad educativa para el fortalecimiento y concreción de metas y resultados. Una gestión que está orientada a la calidad, es aquella que se hace responsable de los resultados de sus alumnos/as, esto implica involucrar a todos los actores que participan de este proceso educativo, es decir, equipo directivo, docentes, alumnos padres y apoderados. Aylwin M. (2005) “todos los estamentos de la unidad educativa organizados, guiados por un equipo directivo dinámico, proactivo y con una meta en común “aprendizajes de calidad”.

Cuando hablamos de líderes, la real academia española (2014) define el concepto como: “Persona a la que el grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”, es decir, son personas que definen rumbos y determinan los pasos a seguir por un grupo de personas o institución que tiene bajo su responsabilidad. En el objeto de estudio de esta investigación el líder al que se hace referencia es el director de escuela, el líder pedagógico, que junto a su equipo de docentes directivos guían los destinos de su comunidad escolar, los que lideran el Proyecto Educativo Institucional y lo hacen vida con todos los actores de la Escuela.

Basado en Carrión, J. (2007. Pág. 393) Existen tantas definiciones del concepto de liderazgo, como personas que abordaron el concepto. Los primeros pasos para la investigación sobre liderazgo en general, se comenzaron a dar en torno a las décadas de 1930 y 1940, cuando se desarrollan una serie de investigaciones bajo el prisma conceptual denominado teoría de los rasgos. Este planteamiento partía de la premisa de que los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada. Por lo tanto, los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder. Los numerosos estudios, sin embargo, no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla. Visto ese fracaso por encontrar las características personales de los líderes ideales, la investigación se centró en sus conductas y comportamientos. Con ello se inició la llamada teoría conductual sobre liderazgo. Los estudios, al amparo de ese marco teórico, se desarrollaron en dos líneas diferenciadas: por un lado, la investigación sobre las características del trabajo directivo, lo que implicaba caracterizar qué actividades, funciones y responsabilidades asumen los directivos y cómo distribuyen su tiempo; y, por otro, los estudios sobre las conductas de los directivos eficaces. Como producto de la primera línea de trabajo se propusieron diferentes relaciones de estilos directivos, y de la segunda, distintas listas de tareas o comportamientos propios de los líderes eficaces.

En cuanto a este estudio nace la pregunta, ¿Qué es el liderazgo educativo? Y la respuesta es que en términos generales ha sido conceptualizado de múltiples maneras, pero existen denominadores comunes que lo definen como: “influencia”, por lo tanto adaptando el concepto al estudio de esta investigación se dice que es: influir positivamente sobre los miembros de la comunidad escolar, para realizar estrategias conducentes al logro de aprendizajes de calidad. Asociando además el concepto de líder educativo con el estudio antes mencionado por Carrión, J. (2007. Pág. 393),

podemos inferir que las conductas de los directores y directivos de los Establecimientos son claves para obtener resultados eficaces.

De esta manera al acuñar este concepto se clarifican las expectativas que se tienen en relación al liderazgo educativo y al liderazgo que debe tener un director y su equipo directivo en la escuela que dirige. Cabe mencionar a Cásares, A. (1996. Pág. 23), con su aporte a las características de un líder “El líder, es aquel que tiene propósitos superiores, que no se conforma, que tiene el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar en su evolución” Esta evolución que abarca a toda la comunidad educativa que lidera.

Otro aspecto relevante en la tarea del líder, es la visión que le da a cada una de las actividades, tareas y proyectos que se propone dentro de la comunidad escolar, porque como lo expresa el famoso Fischman (2001. Pág. 53), motivador de líderes, “la visión compartida eleva a las personas sobre lo personal y lo mundano, para modificar la relación de la gente con la Institución, ya no es la Institución de ellos sino nuestra, lo que crea un sentido de identidad común que es el primer paso para generar el trabajo en equipo “por lo tanto, este aspecto es trascendental en la conducción que hace el equipo directivo en un establecimiento educacional.

Siguiendo con la mirada histórica, se dice que el interés por definir el concepto de liderazgo de forma científica comienza en el siglo XX, aunque el interés por los líderes data de la antigüedad. Algunas características comunes que tienen muchas de las definiciones de liderazgo encontradas, la reúne y explica Castro, S. A. (2007, p.18) de forma muy sucinta y clara, ellas son:

1. “El liderazgo es un proceso”, es decir, existe una interacción permanente entre el líder y las personas que lo siguen.
2. “El liderazgo es influencia sobre los demás”, no puede haber liderazgo sino hay personas que crean en el líder y lo sigan. Es testimonio para otros y eso los motiva para seguirlo.
3. “El liderazgo ocurre en un contexto grupal”, es un fenómeno social, ocurre en medio de un grupo humano que confía en su líder y lo siguen para alcanzar objetivos comunes.
4. “El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas”, por ejemplo, en el caso de un Director de escuela el logro es tener buenos resultados en la gestión y los aprendizajes.

Estos componentes comunes a las diferentes definiciones, están presentes también en la definición adaptada para este estudio y revitaliza aún más la necesidad de tener claridad en la figura del líder pedagógico, porque éste es determinante para una gestión escolar efectiva, para la obtención de una educación integral de calidad, donde los alumnos/as aprendan lo que tienen que aprender y esos aprendizajes le sirvan para insertarse de manera efectiva en la sociedad en que habita, siendo personas felices y con aspiraciones constantes.

Las características de un líder deben ser reconocidas como una integralidad, como un sistema, que conjugando todas sus partes, como un engranaje perfecto puede lograr su objetivo. Estas características reconocidas y creídas por los miembros de su comunidad escolar, se convierten en la herramienta necesaria, para administrar el cambio al interior de la escuela, cambios conducentes a la obtención de una educación de calidad.

Cuando se plantea la tarea de liderar una escuela o colegio a simple vista no se alcanza a visualizar la real importancia que tienen la figura del director dentro de un establecimiento, en la praxis diaria se ve como algo natural, que se va dando día a día y se da por sentado que los resultados obtenidos al final de cada período dependen de la historia pasada de la comunidad escolar o de su situación sociocultural. Esta investigación ha permitido indagar muchos aspectos de la literatura que tiene relación con el liderazgo educativo y permite afirmar que las capacidades, competencias profesionales y liderazgo pedagógico marcan claramente los resultados en los niveles de aprendizajes de los alumnos/as de una comunidad escolar, que el empeño del director por trabajar en forma mancomunada con sus directivos docentes le abre a la comunidad escolar la posibilidad de alcanzar las metas de manera más eficiente y completa.

Cabe destacar que no se debe dejar fuera la premisa de que el rol del líder se debe contextualizar en el ambiente en que se desenvuelve la escuela, que debe dirigir y no transferir modos/estilos eficientes de liderazgo a las escuelas procedentes de otros contextos, la experiencia indica que cada establecimiento es único y se debe respetar su especificidad como organización educativa.

El liderazgo pedagógico exige preocupación por dirigir las emociones de sus seguidores, transmitir fuerza a cada uno con las que se relaciona profesionalmente, dando tranquilidad, ánimo y fortaleza frente a las incertidumbres y amenazas, para que puedan convertir esto en desafíos y oportunidades.

El Marco para la Buena Dirección plantea que un buen liderazgo puede asumir diferentes caras, de esta afirmación se deduce que es deseable ejercer un rol como formador de personas, ser reflexivo en cuanto a la gestión profesional, adaptándose con rapidez a distintas situaciones, liderar los procesos de cambios al interior del establecimiento, promover y apoyar una cultura organizacional flexible, estar constantemente recolectando información como insumo para evaluar y retroalimentar a los docentes y asistentes de la educación, disponer de estrategias para recoger información específica como lo es el clima interno y las relaciones con los actores relevantes del entorno, y de esta manera poder monitorear y evaluar en forma oportuna los resultados de aprendizajes de los estudiantes y demás metas planteadas por el establecimiento.

Además el MBD (pág. 11)afirma una vez más que “El liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol del director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea “, esto quiere decir, que se aplica al conjunto de profesionales de la educación que cumplen funciones – directivas y técnico- pedagógicas, quienes están llamados a establecer una conciencia de auto examinación, para verificar cómo están desarrollando su rol de líderes y comprendan la real responsabilidad que tienen dentro de la comunidad escolar.

CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

Antecedentes del Estudio

Durante los últimos años, el tema de la calidad de la educación se ha encontrado al centro del debate en nuestro país. Los cuestionamientos y demandas provienen tanto desde los directamente afectados, alumnos/as, sus familias y docentes, como desde diversos actores sociales, políticos y académicos. Existe un consenso general acerca de los serios problemas de calidad que enfrenta nuestro sistema educativo. A la luz de este escenario, se presenta la realidad que enfrentan los dos Establecimientos que han servido de estudio y cuyas características son por un lado muy diferentes entre sí, porque una es liceo polivalente, particular subvencionado, católico, atiende alumnos desde pre kínder a cuarto medio TP y HC, con una matrícula de 1.650 alumnos/as. La otra unidad es municipal, laica, atiende los niveles de pre básicos y básicos, con una matrícula de 178 alumnos. Pero por otro lado, tienen algo en común, ya que atienden una población escolar vulnerable con un IVE sobre el 67%, situación que lleva a trabajar con familias, con un nivel socio cultural vulnerable, hogares disfuncionales, alta cesantía y gran cantidad de alumnos/as provenientes de sectores rurales.

Además ambas escuelas, tienen como denominador común el nombramiento de nuevas directoras, quienes por primera vez asumen la responsabilidad de liderar un establecimiento educacional, (2014). Cuentan con un equipo directivo que se está recién consolidando, e incluso en el Establecimiento N°2, los integrantes del equipo directivo son nombrado y designado por la dirección del establecimiento para desempeñar los distintos cargo, considerando sus características personales, habilidades sociales y afectivas, sin importar si están capacitados con las herramientas técnicas básicas para desarrollar el trabajo de liderar los distintos procesos educativos de los alumnos/as. (Antecedentes entregados por la directora del establecimiento).

Las estadísticas de los resultados académicos de los Establecimientos estudiados, revelan que los resultados en los aprendizajes de los alumnos/as, no son los esperados por los actores involucrados, por lo tanto, se ha convertido en un desafío para los equipos directivos, ser líderes en todos los ámbitos que entrega el MBD, trabajando en conjunto con todos los actores de la comunidad escolar y descubriendo aquellas carencias para revertir aspectos tales como: el estancamiento de resultados en las pruebas SIMCE, bajos puntaje PSU en el Establecimiento 2, desmotivación por parte del alumnado y docentes poco comprometidos.

Problematización

En la sociedad actual el director de un Establecimiento Educacional dejó de ser considerado un administrador de oficina, que se dedicaba sólo a lo administrativo. Hoy tiene como misión liderar y dirigir el Proyecto Educativo Institucional, y su principal función está centrada en ser un líder pedagógico. Esto requiere de actitudes y competencias personales que permitan cumplir con nuevas responsabilidades como las de ser “animador mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos” (MBD, 2005. pág. 10) con el objeto de trabajar con todos los estamentos que conforma la comunidad educativa y apuntar en forma mancomunada con su equipo directivo, al logro de aprendizajes educativos para alcanzar los resultados institucionales trazados.

Resulta trascendental la posesión del rol, no sólo del director, sino también de cada uno de los docentes directivos, el tener claro el tipo de liderazgo que ejercen o que pretenderán adoptar en bien de la comunidad escolar, el seguir directrices claras para ir consolidando un equipo cohesionado con puntos de vista común, que toman en cuenta la visión de los demás miembros que conforman la comunidad educativa; que muestren confianza en sí mismo, en sus colaboradores y mantengan canales de comunicación fluidos, confiables y eficientes.

Zamora. A. & Poriet. Y. (2006. Revista faces. Volumen XVII-Nº1.) Señala que “para dirigir las organizaciones del siglo XXI se requiere seres integrales: emprendedores, gestores y líderes” Esto implica ejercer el liderazgo con características que respondan a las necesidades de la institución en que se está inserto. Ciertamente, se espera que los directores actuales sean percibidos, especialmente por su equipo directivo y los demás actores de la comunidad, como alguien digno de seguir y apoyar, responsable de sus actos, estando siempre un paso más adelante, anticipándose a los hechos, capaz de generar y conducir procesos de cambio, entre otros. Los docentes directivos, por su parte, tienen que tener las competencias profesionales que les permitan ser idóneos en sus cargos y perseverar en las características que su liderazgo requiere.

Pont, Nusche y Moorman, (2008) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado, esto motiva a que esta investigación se centre en los equipos directivos, porque ellos al ejercer un verdadero liderazgo educativo pueden influir en las motivaciones y capacidades de los docentes, en el entorno y

ambiente escolar, para así lograr una mejora de los resultados escolares de los alumnos /as de la comunidad escolar.

Siguiendo en esta misma dirección, el MBD traza la línea hacia el ámbito en que se direcciona este estudio, los criterios y descriptores que se señalan en el “ámbito de liderazgo” ordenan y orientan esta investigación. Desde esta perspectiva los actuales líderes de las unidades de estudio podrán descubrir la manera para influir en la administración del cambio, la comunicación y entendimiento de la perspectiva de los todos actores de la comunidad educativa.

El mundo escolar, tanto de los niños como de los jóvenes pide un esfuerzo renovado que debe ser vivido con la constancia, la continuidad y la colaboración de los diversos agentes educativos. Los equipos directivos deben ir a la cabeza de estas acciones, en torno a una propuesta unitaria no individualista ni tampoco fragmentada; un proyecto en que todos los estamentos converjan a un mismo centro como lo es una educación de calidad y que estén en continua comunicación y retroalimentación, sin perder de vista su entorno. El Proyecto Educativo Institucional, viene a recoger esta visión compartida por todos los estamentos de la comunidad escolar y es el director quien tiene la responsabilidad de liderarlo y dirigirlo, en comunión con su equipo directivo, profesores, alumnos/as y apoderados.

En un estudio acerca del enfoque sistémico, aplicado al campo educativo, la autora Compañ. P.E. (2012) advierte la importancia de considerar “la conexión que existe entre los individuos y su contexto: tanto el inmediato familiar, educativo, entre iguales, como el más amplio y genérico, social, político, religioso, cultural, etc.” Motivando así a la reflexión de las capacidades y competencias necesarias para dirigir un proceso educativo de forma integral, dando respuesta a todas las dimensiones del alumno/a para su crecimiento pleno.

Camerón, kim & whetten, (2005) afirman que las investigaciones acerca del fracaso de las organizaciones han demostrado repetidamente que una falta de diversidad en la composición de los cuerpos fundamentales de toma de decisiones, dificulta el reconocer los cambios en su ambiente y responder de formas apropiadas y novedosas.

Esto reafirma la importancia de la constitución de un buen equipo directivo, que ponga sus potencialidades profesionales en bien común y ejerza el liderazgo educativo

necesario para producir cambios significativos al interior de la escuela y con impacto en su entorno inmediato.

Todos estos datos bibliográficos y experiencias profesionales, vienen a avalar la necesidad de que, el director y equipos directivos, tanto de Establecimientos Educativos Municipales y/o Particulares Subvencionados, tengan claridad en los liderazgos que ejercen, una orientación hacia prácticas estimulantes y multidisciplinarias, con comunicación efectiva y fluida dado que, “la base para un Liderazgo efectivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros de su grupo “y “una correcta decisión, es una decisión bien informada” MBD. (2005), pág. 14.

Pregunta de investigación

¿Cómo se expresa el liderazgo directivo de la unidad de estudio, en los ámbitos de la administración del cambio, la comunicación y entendimiento de la perspectiva de los actores de la comunidad educativa?

Objetivos:

Objetivo General

Describir cómo se expresa el liderazgo del director y equipo directivo de la unidad de estudio en los ámbitos de la administración del cambio, la comunicación y entendimiento de la perspectiva de los actores de la comunidad educativa.

Objetivos específicos

1. Caracterizar el tipo de liderazgo ejercido por el director y equipo directivo en la unidad de estudio.
2. Analizar la influencia del liderazgo directivo en la administración del cambio, la comunicación y entendimiento de todos los actores de la comunidad educativa.

En este campo de estudio se toma la modalidad de categorías apriorísticas, es decir, categorías definidas previamente de acuerdo a la investigación. Ellas están basadas en el ámbito de liderazgo del Marco para la Buena Dirección, específicamente en los criterios A1 y A2 que dicen relación con la administración del cambio al interior de la escuela y la forma como comunican sus puntos de vista con claridad y comprenden las perspectivas de otros actores.

A1: Administración del cambio al interior de la escuela.

Definición conceptual: Esto significa que el Director y su equipo directivo-docente, según lo enuncia el MBD. Pág.14 (2005) “deben ser capaces de adaptarse y guiar a la institución que conducen, sin dejar de considerar cambios tan preponderantes como son los del ámbito social, económico y cultural del entorno en que está inserta la comunidad escolar”.

Esta categoría se desglosa en las siguientes sub categorías, que permite entrar en mayores detalles en los elementos que forman la categoría A.

A1.1 - Utilización de los distintos tipos de liderazgo de manera eficiente

Definición conceptual: Esto quiere decir, que se aplica un tipo de liderazgo para cada situación, no existe un tipo único de liderazgo que pueda considerarse el mejor, pero si existe uno óptimo para cada situación.

A1.2- Ejercicio de su rol como formadores de personas y de la organización

Definición conceptual: Esto quiere decir que se espera en definitiva “generar un aporte a la profesionalización de la carrera de Director y docentes directivos, permitiendo con este proceso influir en otros y apoyar para que trabajen con comprometidamente en el logro de objetivos comunes”. MBD. pág. 9 (2005)

A1.3- Reflexión sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva

Definición conceptual: Esto quiere decir que, el director y su equipo directivo ponen de manifiesto sus habilidades y competencias que permiten gestionar recursos que den direccionalidad y coherencia al proyecto educativo de la comunidad escolar que dirigen. MBD. pág. 11(2005)

A1.4- Capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes

Definición conceptual: De lo anterior se desprende que “un buen liderazgo puede asumir diferentes caras, porque éste debe responder a las necesidades que el establecimiento educativo tenga en uno u otro momento, las que pueden variar en el tiempo” MBD. pág. 14 (2005). Es por ello que el Director y su equipo directivo deben

tener una actitud de flexibilidad, tolerancia, curiosidad, exploración y aceptación de nuevas ideas

A1.5- Promoción de procesos de cambio al interior de la escuela

Definición conceptual: Esto se refiere a que el director y su equipo directivo “deben ser capaces de adaptarse y guiar a la institución que conducen de acuerdo a los cambios sociales, económicos y culturales de su entorno” MBD. pág. 14 (2005) es decir, administran el cambio al interior de la escuela para garantizar los logros de aprendizajes y los logros institucionales.

A1.6.- Promoción y apoyo a una cultura organizacional flexible

Definición conceptual: Esto significa para nuestro estudio, que el director y equipo directivo promueve una cultura de liderazgo colectivo, en donde todos expongas sus puntos de vista y de forma democrática se sientan todos partícipes y comprometidos. Se debe promover y facilitar los tiempos y espacios para brindar comodidad y oportunidad de actuación de forma flexible a todos actores involucrados en el proceso enseñanza aprendizaje.MBD. pág. 9 (2005)

A2: Comunican sus puntos de vista con claridad y comprenden las perspectivas de otros actores.

Definición conceptual: Se entiende en esta categoría que el director y equipo directivo, deben ser claros al explicar lo que solicitan, responder todas las consultas e inquietudes que surjan porque, como lo sustenta el MBD. pág. 14. (2005) “las bases para un liderazgo efectivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo”

Esta categoría B, se desglosa en las siguientes sub categorías, que permite entrar en mayores detalles en los elementos que la forman.

A2.1- Capacidad de comunicación efectiva con diferentes interlocutores, tanto en formas oral como escrita

Definición conceptual: Esto quiere decir que, según el MBD. pág.14 (2005) “el director y su equipo directivo, deben asegurar canales efectivos de comunicación”

considerando los diferentes interlocutores, con el propósito de que sus mensajes sean entendidos por toda la comunidad educativa.

A2.2- Capacidad de escucha y receptividad para recibir comentarios ideas y sugerencias

Definición conceptual: Esta aseveración de acuerdo al MBD, pág. 14 (2005) indica que “la base para un liderazgo efectivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo” dado que el director y su equipo directivo, no sólo deben velar para que sus mensajes sean entendidos, sino también que los demás actores del proceso educativo se sientan escuchados y considerados.

A2.3- Propician un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa

Definición conceptual: Esto quiere decir que el Director y su equipo directivo, deben promover una adecuada convivencia en el establecimiento para fortalecer la participación y cooperación de todos los miembros de la comunidad educativa, además de responder con trato amable a todas las consultas e inquietudes que surjan.

A2.4- Instalación de canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar.

Definición conceptual: Esto quiere decir que es de vital importancia la comunicación entre el director y sostenedor para concretar los proyectos pedagógicos, puesto que si no hay apoyo del sostenedor difícilmente habrá concreción de resultados en la comunidad escolar.

Premisa Metodológica

La educación, al iniciar el siglo XXI, se ha visto marcada por cambios significativos en relación al logro de la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos/as, acudiendo a exigencias que tienen relación con el recurso humano, sobre todo con los directores y equipos directivos que guían los Establecimientos Educativos del país.

El MBD (2005. Pág. 11) señala que “El liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol del director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio.” Esto quiere decir, que el liderazgo se debe llevar a cabo en la comunidad escolar, de manera más distribuida y colaborativa, para ejercer influencia sobre todos los actores y obtener calidad en los resultados.

El MBD (2005. Pág. 6) dice que uno de los elementos más significativos en términos del nuevo rol que la sociedad debe esperar de sus directores, guarda relación con la capacidad de estos de convertirse en líderes del Proyecto Educativo de sus Establecimientos.

Mejorar el Liderazgo Escolar, libro escrito por tres autores antes señalados (Pont, Nusche y Moorman), (2008) pone el énfasis en que el liderazgo educativo es el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado, esto motiva a poner énfasis en la preparación de los equipos directivos de los establecimientos educativos. Permitiendo fortalecer las competencias y habilidades necesarias para ejercer un liderazgo educativo que conduzca a la administración del cambio en las escuelas que conducen.

Metodología de investigación

La finalidad principal de este proyecto de investigación fue indagar y poder responder a través de un conocimiento válido y confiable la interrogante que se plantean en el objetivo general, por tanto ésta se adscribe a la investigación de tipo cualitativa que permite profundizar en el “como” las personas vivencian lo cotidiano, sus sentimientos, su visión sobre la realidad social y el sentido que le otorgan a dichas vivencias de acuerdo a la experiencia que tiene cada uno de los actores involucrados en este estudio. La investigación cualitativa ayuda a visualizar las interacciones humanas y su complejidad, por consiguiente, la investigación cualitativa contribuye a la intervención profesional que se hace por parte de los investigadores de este estudio.

Se menciona a continuación algunos rasgos que caracterizan este tipo de investigación:

1. Es inductiva, su ruta metodológica se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo que con la comprobación o la verificación.
2. Es holística, el investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva de totalidad.
3. Es interactiva, los investigadores son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de estudio
4. Es naturalista, los investigadores tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, no impone visiones propias.
5. Es abierta, para los investigadores todos los escenarios y personas son dignos de estudio.
6. Es exhaustiva, el investigador hace un análisis detallado y profundo.

Esta investigación, además de ser cualitativa es de corte descriptivo, puesto que se evidencian los hallazgos del objeto de estudio, generando nuevos conocimientos que ayudan a hacer caracterizaciones del liderazgo que ejercen los directores y sus equipos directivos en las unidades en estudio. Además tienen un sentido explicativo, porque analiza la influencia de estos liderazgos en la administración del cambio y la comunicación y entendimiento de las perspectivas de los actores de la comunidad educativa.

En relación a las fuentes de investigación, este proyecto se basa en fuentes primarias y secundarias, por tanto es de carácter mixto, puesto que toma datos de primera fuente, es decir, los recogidos por la investigación y a la vez opera con datos de otras investigaciones realizadas por distintas personas interesadas en este tema y que vienen a complementar esta investigación.

Explicitación de la Unidad de Estudio

La investigación se centró en dos Establecimientos Educativos, de los cuales a continuación se entregan sus antecedentes.

Descripción de la primera muestra:

1. El establecimiento N°1 de este estudio, está situado en la ciudad de Linares, avenida María Auxiliadora N° 327, sector urbano, cuenta con un espacio físico correspondiente a 76 hectáreas
2. La escuela atiende los niveles de Pre Básica, Básica y E. Media Científico Humanista y Técnico Profesional, imparte las especialidades de: Técnico en alimento industrial, técnico en Mecánica Automotriz y Técnico agropecuario.
3. Es una escuela católica, particular subvencionada, mixta, perteneciente a una Congregación.
4. Cuenta con una matrícula de 1.647 alumnos repartidos de la siguiente manera:

Enseñanza Pre básica	160 alumnos	4 cursos
Enseñanza Básica	645 alumnos	16 cursos
Enseñanza Media Científico Humanista	160 alumnos	05 cursos
Enseñanza Media Técnico Profesional	682 alumnos	15 cursos

5. La planta trabajadora

Profesores	70
Personal Religioso	05
Asistentes de la Educación	30
Personal administrativo	10
Personal de cocina y aseo	20
Monitores Acle	10
Personal obreros Agrícola	20

6. El Establecimiento fue fundado en 1911 por el Sacerdote Simón Dynorovich. Y la E. Media Agrícola en 1941. En el año 1980 se convierte en escuela mixta.
7. **Misión:** Como comunidad Educativa Pastoral, fieles al fundador visualizamos la misión como: "Educar personas de manera inclusiva, a través del sistema preventivo salesiano, con estándares de calidad educativa progresiva, capaces de construir un proyecto de vida que les permita incorporarse constructivamente a la sociedad"
8. **Visión:**"Formar buenos cristianos y honestos ciudadanos, protagonistas y actores, crítico-reflexivo de una sociedad en constante cambio".
9. **Infraestructura del Edificio Escolar:** La Escuela es de construcción mixta es decir, adobe y concreto, de tres piso en parte de su construcción, con instalaciones para atender a 1.800 alumnos si fuera necesario. Tiene jornada escolar completa desde tercero básico a cuarto medio.
10. Está clasificado como colegio Emergente.
11. Tiene un índice de vulnerabilidad escolar de 68% en el año 2014.
12. Es particular subvencionado con financiamiento compartido y sin fines de lucro.
13. Posee un internado de niñas y niños con cupo de 168 alumnos.
14. Está certificado con excelencia pedagógica por la Fundación Chile por cinco años, desde 2013 a 2017.

salas de clases	41
Laboratorio de Computación	02
Sala de Proyecto de integración.	04
Talleres de especialidad	03
sala de profesores	01
oficinas	15
enfermería	01

portería	02
comedor	03
cocina	03
despensa	03
bodega	03
servicios higiénicos alumnas/ duchas	15
servicios higiénicos alumnos/ duchas	15

Establecimiento N°1, es heredero de la misión de San Juan Bosco, acogiendo a todos los jóvenes que sufren pobreza económica, social, cultural, afectiva, moral y espiritual. Acoge a los jóvenes que, sin tener las características de los destinatarios enumerados, ofrecen la posibilidad de convertirse en agentes multiplicadores de los valores humanos y cristianos para la construcción de un mundo en sintonía con el proyecto salvador del Señor Resucitado.

Resultados SIMCE: últimos 3 años

Resultados. 2° básico		
2011	2012	2013
Comp. Lectora	Comp. Lectora	Comp. Lectora
S/D	S/D	262

Resultados. 4° básico											
2011				2012				2013			
Len.	Mat.	C.nat.	Hit.	Len.	Mat.	C.nat.	Hist.	Len.	Mat.	C.nat.	Hist.
273	263	268	S/D	263	261	S/D	264	254	240	251	S/D

Resultados. 6º básico					
2011		2012		2013	
Leng.	Matem.	Leng.	Matem.	Leng.	Matem.
S/D	S/D	S/D	S/D	262	257

Resultados. 8º básico											
2011				2012				2013			
Len.	Mat.	C.nat.	Hit.	Len.	Mat.	C.nat.	Hist.	Len.	Mat.	C.nat.	Hist.
259	265	285	301	S/D	S/D	S/D	S/D	263	270	287	S/D

Resultados. 2º medio.					
2011		2012		2013	
Lenguaje	Matemáticas	Lenguaje	Matemáticas	Lenguaje	Matemáticas
S/D	S/D	245	253	238	262

De la organización de la Escuela:

El Establecimiento N°1, ha optado por un modelo de gestión - animación poli celular, este modelo permite reflexionar sobre el caso de una organización que esté viva, que quiera sobrevivir y desarrollarse y que, en cada momento de su existencia, se confronte con un entorno al que tiene que adaptarse y responder en la línea de la significatividad.

La animación educativo-pastoral de la Presencia Salesiana en linares, es responsabilidad, ante todo, de la Comunidad Salesiana Local, especialmente del Director y del Consejo local. Como núcleo animador de la CEP, junto a laicos vocacionalmente comprometidos con la espiritualidad salesiana, tiene la misión de que en cada actividad se realice la integridad y la unidad del PEPS.

La Escuela en su organización, trabaja con el sistema poli celular, el cual lo organiza en seis áreas de gestión, independientes cada una con su responsable a la cabeza, pero todos pertenecientes al consejo de gestión liderado por el director de la escuela. Estas áreas de gestión son: Área académica, Área Pastoral, Área Apoyo, Área técnica y Área de Administración y Finanzas.

Segunda Muestra

Descripción:

1. El Establecimiento 2, se encuentra ubicada en el sector sur poniente de la ciudad, en la calle Florindo Lagos N° 46 de Chillán. Su ámbito es urbano.
2. La acción de la unidad educativa abarca poblaciones de medianos ingresos, dentro del cual se encuentran ubicados hogares de menores que acogen a niños en situación irregular y/o con problemas socioeconómicos, lo que trae consigo problemas conductuales y otras que afectan su rendimiento escolar.
3. Sus orígenes se remontan al año 1920, creado de la fusión de las escuelas 22 y 13, nace como escuela Superior de Niñas N° 10.
4. Desde sus inicios se destacó por la formación integral de sus alumnos y nivel de exigencia académica, lo que le permitió entregar a la sociedad alumnas que prosiguieron estudios formándose luego como destacadas profesionales e integradas a la comunidad chillaneja.
5. En el año 1978, de acuerdo a la clasificación de los establecimientos educacionales según matrícula, le correspondió la escuela F-245, según decreto 1050 del 22/09/1978.
6. Con fecha 19 de noviembre de 1990 y según decreto exento N° 314, pasó a llevar el nombre del primer cardenal de la Iglesia Católica en Chile, don José María Caro Rodríguez .
7. Debido al deplorable estado en que se encontraba su local fue repuesto en el año 1994 por una moderna y acogedora infraestructura.

8. Recursos Financieros: Los recursos financieros para sueldos del personal, gastos de reparación y mantención del Establecimiento provienen del Sistema de subvención del Mineduc, que administra el Departamento de Administración Educación municipalizada.
9. Beneficios y/o cuotas voluntarias del Centro General de Padres, para Mantenimiento y gastos menores del Colegio.
10. Infraestructura del Edificio Escolar: La Escuela es de una constitución sólida de un piso, moderna, con instalaciones para atender a 600 alumnos en doble jornada. Por lo que, para que funcionen en jornada escolar completa, se requiere hacer ampliaciones de aulas y servicios higiénicos.
11. La escuela está clasificada como emergente

Infraestructura:

salas de clases	09
sala de Computación	01
sala de Educación diferencial	01
Multi taller	11
sala de profesores	01
oficinas	03
enfermería	01
portería	01
comedor	01
cocina	01
despensa	01
bodega	01
servicios higiénicos alumnas/ duchas	03
servicios higiénicos alumnos/ duchas	03

Matrícula de la Comunidad Escolar:

Año	2014
N° de alumnos	178

Educación Pre básica:	01 Cursos.
Educación Básica:	09 Cursos de 1° a 8° Año.
Educación Diferencial:	01 Grupo.
Totales	12

Índice de Vulnerabilidad Escolar: 92%

Planta Trabajadora

Docentes Directivos	01
Docentes Aula	15
Educadoras de Párvulos	01
Educadora Diferencial	02
Asistentes de la educación	03
Auxiliar de servicios Menores	04
Persona OMIL	04

Los sujetos de estudio son profesores de aula y docentes directivos de ambas unidades educativas, con período de contratación que fluctúan entre uno y veinte años. En el caso de los docentes se les aplicó una entrevista semi estructurada y a los directivos se les aplicó la técnica del Focus Group.

En la primera muestra, todos los docentes entrevistados son de Enseñanza Básica, con jefatura de curso y con experiencia de más de diez años como profesores, salvo tres de ellos recién llegados al establecimiento, es decir, con un año de permanencia.

Los directivos docentes de esta Escuela, participaron del Focus Group, todos ellos tienen un mínimo de horas asignadas para desarrollar sus tareas que van de dos a diez horas; tienen trayectoria docente y directiva en la Escuela.

En la segunda muestra, los docentes entrevistados fueron seleccionados de las distintos niveles que imparte la Escuela, es decir, se sacó uno de pre básica, básica primer y segundo ciclo, uno del área técnica y otro científico Humanista. De esta manera se tiene una visión más general.

Los directivos que participaron del Focus Group, son representante de las distintas áreas en las que trabaja esta unidad de estudio, es decir, apoyo, académica, técnica, pastoral y administración.

Instrumentos de recolección de la información

Los instrumentos que se utilizaran para la recolección de información son: la entrevista semi estructurada y el Focus Group, considerando que son los más apropiados para la investigación cualitativa.

La Entrevista Semi estructurada: es aquella en la cual se construye un cuestionario previo de preguntas y se aplica, pero entrega la posibilidad de reformular la pregunta manteniendo el sentido, lo cual se resguarda usando el glosario de las definiciones conceptuales de cada categoría. Cisterna, F. (2005). Por sus características metodológicas, es la más utilizada y la más conveniente, porque además permite la inclusión de la contra pregunta. La contra pregunta es una pregunta a la respuesta del entrevistado y su finalidad es profundizar en la información.

El Focus Group, es una técnica de investigación cualitativa, La aplicación de esta técnica como instrumento para captar información, implica aceptar algunos supuestos: La persona que colabora en una investigación no es un ser pasivo/a y su participación debe ser informada tanto sobre el propósito de esta, como sobre el uso que se puede hacer de su aporte. En esa relación se genera una comprensión de la situación que en forma consciente o no, puede incentivar cambios muchas veces impredecibles, porque la actividad investigativa como toda acción humana desarrollada en contextos sociales, afecta a quienes participan de la acción y también el contexto.

Procedimiento de Análisis

Para analizar las características del liderazgo ejercido por el director y equipo directivo de la unidad de estudio, en los ámbitos de la administración del cambio y la comunicación y entendimiento de la perspectiva de los actores de la comunidad educativa se analizó la información generada a través de entrevistas y FocusGroup, aplicadas a los estamentos investigados.

En este procedimiento técnico de triangulación de información, se cruzan todas las informaciones provenientes de los instrumentos aplicados, con la finalidad de responder a la pregunta de investigación.

En la página N° 132 de los anexos, se presentan:

1. Las tablas N°3 de ambas unidades de estudio, que contienen las inferencias encontradas por el equipo investigador, acción realizada luego de haber recopilados toda la información entregada por algunos docentes de cada escuela a través de una entrevista semi estructurada.
2. Las tablas N°4-A y N°4-B que contienen el vaciado de las inferencias realizadas por el equipo investigador, por cada categorías y en ambas escuelas.
3. Las tablas N°2 y N°3 del Focus Group, que contienen las inferencias realizadas por el equipo investigador. Información recabada con los directivos de cada una de las unidades de estudio.

Resultados y conclusiones de la Investigación

En la presentación de resultados de esta investigación, se muestran los hallazgos descubiertos en la información recogida a través de dos técnicas seleccionadas que son la entrevista semi estructurada y el Focus Group. Estos datos son analizados en concordancia con el marco teórico, con las debidas discusiones, análisis y reflexiones del equipo de investigación, cuyo objetivo es responder a la pregunta de investigación.

Los antecedentes recabados ponen a las investigadoras de este estudio, en un escenario con actores similares, pese a las grandes diferencias que las separan en el plano administrativo, y que no dejan de tener relevancia al momento de ejecutar el plan de intervención trazado para ambas realidades. Estos actores, son los alumnos que tienen alta vulnerabilidad social y provienen de hogares disfuncionales. Además existen similitud en la visión que tienen los profesores de lo que viven y observan en la escuela, ellos en general están conformes con mucho de lo que se entrega, pero al momento de hacer preguntas que implique su opinión personal, manifiestan grados de disconformidad con la forma cómo actúan los directivos frente a los dos aspectos planteados en este estudio, es decir, la administración del cambio al interior de la escuela y la comunicación efectiva.

También manifiestan ciertas disconformidades con el equipo directivo, situación que se observa más en el Establecimiento N°1, pues sienten que hay verticalidad al momento de pedir que se realicen algunas tareas.

Se infiere de los datos obtenidos, que en ambas unidades de estudio existe una visión aceptable del liderazgo de las directoras, con algunos reparos, especialmente en el reconocer que no ha habido cambios sustanciales, que aún falta un despegue en la administración del cambio. En el caso de los directivos, tanto por los antecedentes entregados por ellos mismos, como por la información obtenida de los profesores, se advierte una falta de técnicas inherentes al cargo que ocupan, debido a que varios de ellos, especialmente los pertenecientes al establecimiento N°2, son docentes nombrados como encargados de áreas relevantes del organigrama, y que carecen de la preparación profesional para ocupar dicho cargo. Sumase a este problema, el poco tiempo que se les asigna para desarrollar dichas tareas. (Por ejemplo, el jefe de UTP 10 horas, la orientadora 2 horas y la inspectora 2 horas.)

En el Establecimiento N°1, la realidad es un poco mejor, todos los miembros del equipo directivo cuentan con 15 horas y el jefe de UTP dispone de 35 hrs. Además tienen estudios de pos títulos y magíster. Aun así, no son reconocidos con las competencias necesarias por parte de los profesores.

Analizando el diagnóstico de estas dos realidades se encuentra un denominador común y que tiene relación con el estilo de liderazgo que ejercen tanto las directoras, como sus equipos directivos docentes. La realidad muestra dos establecimientos educacionales funcionando, con un grado de aceptabilidad del sistema bastante positivo, con apreciaciones de conformidad y agrado. Pero al hacer un análisis más profundo y compartir observaciones en el equipo de estudio, se puede inferir que existe una carencia en las competencias directivas profesionales, tanto de las directoras como algunos de los directivos que están a la cabeza de los procesos principales de las escuelas, como son: Jefes de UTP, orientadores, coordinadores de ciclo y jefes de departamentos.

Por otro lado hay un desconocimiento del documento del Mineduc MBD, pues no se ha estudiado ni socializado y se desconoce un colectivo, participativo y democrático, porque cada uno trabaja según su propio convencimiento. Además se observa que no se incorporan habilidades y competencias que permitan dar direccionalidad y coherencia al Proyecto Educativo Institucional.

Ante este escenario el equipo directivo no puede orientar a la comunidad educativa al logro de las metas del Establecimiento.

El Marco para la Buena Dirección, presenta cuatro ámbitos que abarcan un conjunto de criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño directivo, de los cuales, el equipo de investigación aborda el ámbito del liderazgo y a través de él plantea algunas orientaciones que sirven para intervenir los nudos críticos encontrados en ambas muestras de estudio. Dentro de este ámbito del liderazgo, están los criterios o descriptores, que para este estudio se convierten en categorías y sub categorías esenciales para plantear el objetivo general y desprender a su vez los objetivos específicos.

La categoría A1, tiene relación con la administración del cambio al interior de la escuela, esto significa que, el director y su equipo directivo-docente, según lo enuncia el Marco para la Buena Dirección, deben ser capaces de adaptarse y guiar a la institución que conducen, sin dejar de considerar cambios tan preponderantes como

son los del ámbito social, económico y cultural del entorno en que está inserta la comunidad escolar.

La categoría A2, también planteada claramente en el MBD (2005) dice relación con la forma clara de comunicar los puntos de vista y la comprensión de la perspectiva de los demás actores que forman la comunidad escolar, es decir, que el director y equipo directivo, deben ser claros al explicar lo que solicitan, responder todas las consultas e inquietudes que surjan porque, las bases para un liderazgo efectivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo.

Estas dos categorías ayudan a plantear el objetivo general que es: Describir cómo influye el liderazgo del director y equipo directivo de la unidad de estudio en los ámbitos de la administración del cambio, la comunicación y entendimiento de la perspectiva de los actores de la comunidad educativa. Objetivo que ayuda a responder a la pregunta de investigación y sirve de apoyo para el planteamiento de la intervención a realizar.

A la luz de estos antecedentes y teniendo claro el escenario sobre el cual se ha trabajado, se muestra a continuación los elementos comunes encontrados en las dos escuelas que han servido de objeto de estudio.

Ciertamente, se espera que los Directores actuales sean percibidos por los demás, especialmente por su equipo directivo, como verdaderos líderes, alguien digno de seguir y apoyar, responsable de sus actos, estando siempre un paso más adelante que los demás, anticipándose a los hechos, capaz de generar y conducir procesos de cambio, entre otros. Es en este contexto es que encontramos el primer elemento común en ambas escuelas, positivamente la figura de líder pedagógico es atribuido a la directora, pese a que tienen ciertas falencias en el liderazgo, ellas son percibida como un agente conductor y orientador, impulsoras de los cambios efectuados al interior de la escuela, por lo tanto, este aspecto será relevante para cambios posteriores que ayudarán a concretar objetivos, porque como señala Stephen Anderson (2010) “el liderazgo directivo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en la sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos y que no importa el nivel, el tipo de comparación ni el cambio, siempre se llega a la misma conclusión: y es que en las escuelas, el liderazgo directivo juega un rol altamente significativo, porque influye en el cambio de las prácticas docentes, en su desarrollo e impacto que ejercen en la calidad de los aprendizajes”.

El segundo aspecto común encontrado en ambos Establecimientos Educativos es que los profesores y directivos están conformes con el clima laboral. El trato dado por la dirección y equipo directivo en general es bueno, cordial y de respeto, salvo algunas decisiones muy verticales que se toman en el Establecimiento N°1. El Marco para la Buena Dirección, señala que un adecuado clima de trabajo favorece el aprendizaje organizacional y el compromiso de equipo. Esto es muy positivo para implementar un plan de intervención, porque la disposición y acogida es más fácil de lograr entre los actores involucrados, en este sentido se puede decir que se tiene un panorama futuro esperanzador para plantear ciertas estrategias de cambio.

El tercer aspecto en común es que, ambas directoras se están capacitando por motivación personal para ser mejores profesionales liderando una institución, aquí se observan características personales de compromiso con el rol que desempeñan. Al mismo tiempo el equipo directivo que acompaña a la directora en esta tarea de liderar los procesos educativos, esperan tener también esta posibilidad de capacitación, expresan que este ejemplo es digno de seguir, porque consideran que para que exista eficiencia en los resultados de la comunidad educativa, es preciso que el director cuente con un equipo de trabajo comprometido y competente para ejercer un buen liderazgo.

Los aspectos desprendidos de estas dos realidades educativas, motivan a plantear el levantamiento de un plan de intervención a nivel del equipo directivo, para que se convierta en una oportunidad para ambas escuelas, ya que cuentan con material humano, disposición y compromiso. Cabe mencionar que la tarea de interpretar la información recolectada ha sido una experiencia profesional de autoevaluación y retroalimentación enriquecedora para los miembros de este equipo de investigación. Esto insta y motiva a grandes desafíos profesionales con el afán de hacer grandes las comunidades escolares que tienen a su cargo.

El liderazgo escolar está estrechamente vinculado con el desarrollo personal y profesional de un director y equipo directivo, ya que tienen como tarea orientar y coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. Se observa que los docentes directivos, acompañan y apoyan los procesos educativos, pero carecen de las competencias técnicas y habilidades administrativas, para llevar en forma eficiente la administración del cambio al interior de ambos establecimientos.

En ambas muestras de estudio, se encontraron líderes notables, pero también otros que les falta validarse ante su comunidad escolar. Adquirir las competencias de

liderazgo que les ayude a llevar adelante los procesos educativos a su cargo. Se debe recalcar que el liderazgo escolar no es sólo rol del director, sino también de todos los docentes directivos que cumplen roles y funciones en la unidad técnica pedagógica de la escuela

A la luz de la investigación, el equipo considera que hace falta capacitación técnica a los integrantes de los equipos directivos, porque en las escuelas municipales, se otorgan cargos a docentes por razones de corte político, por apreciación de habilidades, por características de liderazgo manifestado, y otras. No considerando la preparación profesional tan necesaria para ejercer roles tan importantes en una unidad educativa.

Los equipos directivos requieren de tiempos reales al interior de las escuelas para programar, ejecutar y evaluar los procesos que llevan adelante. Porque disponen de muy poco tiempo para dedicarse a las tareas realmente importantes para el logro de una educación de calidad.

Los profesores perciben, que los líderes son los directores, y no les dan ese espacio a los demás miembros del equipo directivos, porque ellos no tienen necesariamente la misma preparación profesional que se pide al director de una escuela cuando postula al cargo. Eso hace pensar en las exigencias de competencias que debe cumplir un directivo docente.

Los buenos logros en los resultados generales de las unidades de estudio se obtendrán cuando exista claridad en las responsabilidades que cada miembro de la unidad educativa debe cumplir.

El estamento de los apoderados es muy importante en el proceso de formación de los alumnos/as y no debe descuidarse en las escuelas. La falta de tiempo para realizar las tareas diarias, entorpece la visión final que se tiene del proceso, para una educación de calidad.

En el caso específico de las unidades de estudio se hace necesario realizar una intervención al equipo directivo de ambos Establecimientos, capacitándolos en el ámbito del liderazgo educativo, para adquirir las herramientas necesarias y ejecutar con expertise las tareas inherentes a sus cargos en la unidad educativa.

CAPITULO III: DISEÑO DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Planteamiento del problema

Durante los últimos años, el tema de la calidad de la educación ha sido el centro del debate en nuestro país. Los cuestionamientos y demandas provienen desde los directamente afectados; Estudiantes, Padres, Madres y Apoderados, sus familias y por supuesto también los docentes, así como también desde diversos actores sociales, políticos y académicos. Existe un consenso general acerca de los serios problemas de calidad que enfrenta nuestro sistema educativo.

El interés de este estudio es apuntar a la mejora de la calidad de la educación desde el Liderazgo Directivo, en dos escuelas que han servido de muestra, ambas tienen como denominador común el nombramiento de nuevas Directoras, quienes por primera vez asumen la responsabilidad de liderar un establecimiento educacional, (2014). Las escuelas tienen un SIMCE estancado y deficitario, como lo evidencia los registros en la plataforma del Mineduc, además de tener resultados académicos por debajo de los niveles esperados, con un promedio general que bordea el 5,3 de acuerdo a datos estadísticos de registros de notas de ambos establecimientos, en los últimos cinco años.

El Equipo Directivo del Establecimiento N°2, por ser subvencionado municipal, es nombrado y designado por la dirección del establecimiento, ellos deben desempeñar los distintos cargos, sin importar si tienen o no tienen las competencias profesionales para ello. Se les confirma en el cargo sólo por sus características personales, habilidades sociales y afectivas. Antecedentes entregados por la Directora del establecimiento.

Estas características no bastan para desenvolverse profesionalmente en el ámbito del Liderazgo, es necesario capacitarse para orientar de manera eficaz el Proyecto Educativo Institucional. Por tanto, se visualiza a través del diagnóstico realizado, un nudo crítico, que tiene relación con las competencias de Liderazgo que deben tener los integrantes del Equipo Directivo, en la perspectiva del mejoramiento de la gestión y el Liderazgo.

De esta forma, es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un Liderazgo comprometido; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

Justificación

es fundamental destacar que los Directores (as) y sus Equipos Directivos, son los líderes que deben hacerse cargo de la calidad de los aprendizajes en los estudiantes en todas las etapas escolares, garantizando logros en los aprendizajes que a su vez permitirán generar cambios importantes en lo social, económico y cultural en sus estudiantes, cumpliendo así con su labor de formar personas al servicio de nuestra sociedad, proceso que se logra, según el MBD, elevando consistentemente la calidad de la educación de nuestra población a través de la inversión en las personas,(MBD 2005 , pág. 6).

Asimismo, el MBD pág. 10, plantea que “para garantizar los logros de aprendizaje de los estudiantes y los logros institucionales, el director debe ser un líder excepcional dentro de la comunidad educativa”, y plantea descriptores básicos que remiten a un comportamiento específico.

Horn, A. & Marfan, J.(2010 pág. 84), plantean que “el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos, financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido”, esto respalda la importancia de trabajar con el Equipo Directivo, porque muestra la relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar, situación que se presenta como deficitaria en las dos escuelas de estudio.

Por otra parte, la investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la escuela (p.e. Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004).

En este mismo documento se plantea que el para validar el rol de líder educacional del establecimiento educacional, “ el director requiere en primera instancia conocer el Marco Curricular y el Marco para la Buena Enseñanza, a objeto de asegurar la buena

implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje”

Como el mismo MBD lo plantea, para la consecución de todo resultado o meta se requiere disponer de recursos. “En ese sentido, el director debe asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales o pedagógicos a fin de cumplir con sus objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del establecimiento educativo”

El clima de trabajo que debe existir en los establecimientos educacionales favorece directamente los aprendizajes por lo que también el director debe reconocer logros y “promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal del establecimiento, por lo que debe propiciar un adecuado clima de trabajo que a su vez favorece directamente el aprendizaje organizacional y el compromiso de equipo”, todo lo anterior, se relaciona con aspectos fundamentales para la consecución de metas de aprendizaje e institucionales en su establecimiento educacional.

El Marco para la Buena Dirección insta a reconocer el complejo rol del director y los docentes que cumplen funciones directivas y técnicas pedagógicas en el establecimiento educacional, plantea que: este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales” (pág. 7)

Por tanto, se visualiza a través del diagnóstico realizado y a través de las exigencias del MBD, un nudo crítico, que tiene relación con las competencias de Liderazgo que deben tener los integrantes del Equipo Directivo, en la perspectiva del mejoramiento de la gestión y el Liderazgo.

Focalización

El diagnóstico realizado plantea la necesidad de capacitar al equipo directivo de ambas Escuelas para potenciar sus competencias y adoptar así un estilo de Liderazgo que pueda optimizar la enseñanza en dichos establecimientos educacionales, con el fin de mejorar los aprendizajes de los estudiantes de ambos establecimientos y a su vez obtener conocimientos y metodologías que puedan utilizarse a nivel macro en nuestro sistema educativo.

Se ha mencionado anteriormente que, el Liderazgo Directivo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en la sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los estudiantes y juega un rol altamente significativo en el cambio de las prácticas docentes. Por ello, es necesario que los Directores y sus equipos Directivos sean los líderes que estén un paso más adelante que los demás, que se anticipen a los hechos y sean capaces de generar y conducir procesos de cambio.

La categoría A 1, se centra en la administración del cambio al interior de la escuela, esto implica que, el director y su equipo directivo-docente, según lo enuncia el Marco para la Buena Dirección, deben ser capaces de guiar a la institución que conducen y comunicar de forma clara los puntos de vista y la comprensión de la perspectiva de los demás actores que forman la comunidad escolar, respondiendo las consultas e inquietudes que surjan.

Si bien, se concluyó después de esta investigación que, en ambas unidades de estudio existe una visión aceptable del liderazgo de las Directoras, aún falta un despegue en la administración del cambio. En el caso de los directivos se advierte una falta de técnicas inherentes al cargo que ocupan y carecen de la preparación profesional para liderar dichos procesos y presentan dificultades para ejercer a una mejor capacidad de Liderazgo. En este sentido se percibe una baja conexión entre los miembros que componen los equipos directivos, con un protagonismo más acentuado de la Dirección.

Hecho el análisis diagnóstico de estas dos realidades se encuentra un denominador común y que tiene relación con el estilo de liderazgo que ejercen tanto las Directoras, como sus Equipos Directivos Docentes, a saber, Jefes de UTP, Orientadores, Coordinadores de Ciclo y Jefes de Departamentos. Se advierte, la presencia de un Liderazgo basado en características personales y habilidades individuales, sin contar con la preparación y capacitación profesional que los haga idóneos en sus cargos. Por otro lado, los directivos se plantean desafíos y tareas frente a la comunidad escolar y en muchas ocasiones pierden de vista la realidad, esto agravado por el escaso tiempo que tienen los docentes para ejecutar tareas extraordinarias.

Por estos antecedentes se requiere una intervención al nivel de Dirección y Equipo Directivo, para la optimización del recurso humano y lograr así la eficacia en la

administración del cambio y la comunicación y entendimiento de la perspectiva de los actores de la comunidad educativa.

En consecuencia, y ante la manifestación de disconformidad con la forma cómo actúan los directivos frente a los dos aspectos planteados en este estudio, y aprovechando además la disposición y compromisos existentes en ambos equipos, es que se ha planteado el Plan de Intervención conducente a los Directivos.

Desarrollo del Plan de Intervención

Objetivo General

- Capacitar al Equipo Directivo de las unidades de estudio en competencias de Gestión y Liderazgo

Objetivos Específicos

- Diagnosticar las competencias del Equipo Directivo en liderazgo y comunicación efectiva.
- Definir el Perfil del Directivo Docente a partir del desarrollo de talleres sobre liderazgo.
- Formular un Plan de Comunicación Efectiva del Perfil del Directivo Docente al interior de cada Escuela.
- Determinar Instrumentos de Evaluación para formular Plan de Evaluación de Competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva del Equipo Directivo.

Fundamentación Teórica de la Propuesta de Intervención

Como se ha señalado anteriormente, la importancia de la formación y capacitación de Directores y equipo directivo, en su rol de Líderes motivados, empoderados y con conocimiento de su importante labor, es lo que ayudará al propósito de alcanzar una educación de calidad en cada establecimiento educacional de nuestro país, esto a su vez, permitirá formar estudiantes integrados y aportadores al crecimiento de nuestra sociedad. La estrategia de capacitación que se presenta para Equipos Directivos ha sido ampliamente impulsada por el Ministerio de Educación, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación y generar cambios en las escuelas. Además se ha planteado la importancia del liderazgo para convocar a toda la comunidad escolar y hacer suya la consecución de una educación de calidad (Horn, A. & Marfan, J. (2010 pág. 84)

El liderazgo educativo dirige y direcciona los recursos pedagógicos, financieros y humanos en pos del objetivo de la calidad de la educación, por tanto se hace necesario impulsar la formación constante y progresiva de los líderes que dirigen los procesos educativos de los Establecimientos Educacionales.

Cotidianamente se observa que el liderazgo, propio del director o directora del Establecimiento y su equipo directivo, necesita ser validado, reforzado y por sobre todo potenciado para generar competencias directivas que hagan cada vez más idóneos a los profesionales que lideran la educación en nuestro país.

Asimismo, el Marco para la Buena Dirección (2005) entrega un conjunto de criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño directivo a través de cuatro áreas: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión de Clima Organizacional y Convivencia. Estas áreas se ordenan y organizan en criterios y descriptores que ayudan a la especificación de los ámbitos que abarca cada una de las áreas ya mencionadas y resultan esenciales de conocer, manejar y comunicar por los Directivos, con el objetivo de alcanzar los logros de calidad que nuestra educación demanda.

Se suma a estos antecedentes la motivación propia de los equipos directivos por mejorar los logros académicos y la autocrítica que se plantean luego de descubrir sus propias fallas y carencias, por tanto, se tiene un escenario ideal para entregar los conocimientos, habilidades y herramientas que irán en directa ayuda a revertir los bajos resultados en las pruebas SIMCE, puntaje PSU, desmotivación académica de los alumnos, y por qué no decirlo, también de algunos docentes pasivos y despreocupados ante esta realidad.

A la luz de los antecedentes entregados, la investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud que asumen los profesionales frente a la tarea de dirigir una institución educacional, van a tener directa relacionados con la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la escuela (p.e. Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004). Por otra parte la Ley General de Educación refiere que es deber de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de estos (Ley General de Educación, Ministerio de Educación, 2005, artículo 10).

Por todo lo anterior, la Propuesta de Intervención que se presenta, cuenta con un diseño, planificación y ejecución, centrado en los Directores y equipos Directivos, con el objetivo de promover las capacidades de Liderazgo y Comunicación Efectiva.

Cabe recordar, que las Directoras de los Establecimientos Educativos en que se basa esta Intervención y a las cuales va dirigida, presentaron en el diagnóstico varias características y habilidades conducentes a promover el cambio, gestionar, orientar y organizar la labor educativa. En relación con los miembros del equipo directivo, estos son considerados competentes pero con algunas carencias en la ejecución de sus cargos.

Todas estas características tienen como consecuencia una visión por parte de los docentes de poca conexión entre los miembros que componen los equipos directivos, con un protagonismo más acentuado en la Dirección. Se evidencia claramente en el diagnóstico la necesidad de preparación y capacitación profesional que los haga idóneos en sus cargos.

Se requiere, por tanto, una intervención al nivel de dirección y equipo directivo, para la optimización del recurso humano y lograr así la eficacia en la administración del cambio y la comunicación y entendimiento de la perspectiva de los actores de la comunidad educativa.

Estrategia

El Plan de Intervención planteado para las unidades de estudio, viene a responder a la necesidad de capacitar a los Equipos Directivos, en competencias de Liderazgo y Comunicación Efectiva. Por ello, se hace necesario plantear estrategias conducentes a

generar el espacio para la auto-evaluación de los docentes directivos en relación con las áreas y descriptores del Marco para la Buena Dirección.

Para mejorar la gestión que realizan las Directoras y los Equipos Directivos, se contemplan Talleres de Capacitación en el MBD, enfocados a la realización de actividades orientadas a fortalecer sus competencias de liderazgo, como lo son la capacidad de autoevaluarse, como parte de un proceso diagnóstico, definir el perfil del directivo docente, elabora un plan de comunicación efectiva al interior del establecimiento y elaborar un plan de evaluación que contenga competencias de Liderazgo y comunicación efectiva.

Los Talleres de capacitación contemplarán 4 Módulos para desarrollar temáticas relacionadas con los ámbitos del Marco para la Buena Dirección.

Módulo N° 1: Interactuando con el Marco para la Buena Dirección.

Módulo N° 2: Definiendo el perfil del Docente Directivo.

Módulo N° 3: Plan de Comunicación del Perfil del Directivo Docente.

Módulo N° 4: Tiempo de cosecha...evaluando nuestras tareas

Metodología de Intervención

En este Plan de Intervención, la metodología para desarrollar las actividades planificadas es la activa participativa, es decir, los destinatarios son constructores de sus propios conocimientos, siendo agentes activos de su proceso de aprendizaje y no sólo receptores de conocimientos.

El rol del Facilitador-relator será guiar el proceso, facilitando la expresión de los participantes y entregando cuando corresponda claridad a los conceptos, a las ideas y/o entregando conocimientos básicos para la realización de la actividad. Para facilitar esta participación activa, se utilizará dentro de la metodología activa participativa, técnicas dinamizadoras que ayudaran a la consecución de los objetivos metodológicos, estas técnicas serán motivadoras, movilizantes, lúdicas y creativas.

De la organización de los módulos.

1. Los cuatro talleres se desarrollarán en un período total de 32 horas, desglosadas en dos horas cronológicas, una vez por semana, durante los cuatro primeros meses del primer semestre del año escolar.

2. Los espacios de tiempo destinados a estos talleres serán los consejos de reflexión de la unidad de estudio.
3. Para el desarrollo de este proceso, se trabaja con todos los integrantes del equipo directivo.
4. Los participantes tendrán la oportunidad de reflexionar, aportar y consensuar características que ayudarán a formular el Plan de Comunicación Efectiva para la escuela y definir el perfil del Directivo Docente.

Plan de acción

Objetivos Específicos	Nombre de Actividades	Descripción de acciones
Diagnosticar las competencias del Equipo Directivo en Liderazgo y Comunicación Efectiva.	1.1 Revisión de descriptores del Marco para la Buena Dirección. 1.2 Aplicación de Instrumento de Evaluación Focus Group. 1.2 Aplicación de Pauta Descriptores del MBD.	1.1 Esta actividad invita a revisar el MBD, a través de una Pauta, a cada uno de los integrantes del Equipo Docente Directivo, para que de esta manera puedan visualizar, sus competencias profesionales directivas actuales, a la luz de los descriptores que allí aparecen. 1.2 Para el Diagnóstico se aplica un Focus Group a cada Equipo Directivo en ambas Escuelas.
Definir el perfil de Directivo Docente a partir del desarrollo de Sesiones de Trabajo sobre Liderazgo.	2.1 Análisis de los tipos de liderazgos, para responder a las necesidades del establecimiento.	2.1 Esta actividad consiste en mostrar tres tipos de Liderazgos con sus características, para que los participantes puedan visualizar el más pertinente y desde allí definir el Perfil del Docente Directivo de cada Escuela.
Formular un Plan de Comunicación Efectiva del Perfil del Directivo Docente al interior de cada Escuela, de manera participativa.	3.1 Análisis sobre las habilidades técnicas, de comunicación efectiva para docentes directivos	3.1 Esta actividad permite al docente directivo conocer técnicas de comunicación efectiva, que los llevará a hacer un análisis para luego formular un plan de comunicación efectiva del Docente Directivo.
Construir Instrumentos de Evaluación y formular Plan de Evaluación de Competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva del Equipo Directivo	4.1 Construir y determinar Instrumentos para evaluar Competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva. 4.2 Plan de Evaluación	4.1 En esta actividad se invita a la retroalimentación de sus propios conocimientos y aprendizajes a través de la construcción de instrumentos para evaluar Competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva. Esta actividad promueve la evaluación constante y la mirada autocrítica sobre el desempeño de su rol Directivo Docente, para ello se formulará un Plan de Evaluación de Competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva para Evaluación constante del Perfil del Directivo Docente determinado.

Cronograma de actividades

	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4		
ETAPAS	Semana			Semana			Semana			Semana		
	1°	2°	3°	1ª	2°	3ª	1°	2°	3°	1°	2°	3°
	11/03	18/03	25/03	08/04	15/04	22/04	06/05	13/05	20/05	03/06	10/06	7/06
Modulo N°1 Interactuando para el Marco de la Buena Dirección	X	X	X									
Modulo N°2 Definiendo el Perfil del Directivo Docente												
Módulo N° 3 Formular un Plan de comunicación Efectiva del Perfil del Directivo Docente al interior de cada Escuela.							X	X	X			
Modulo N° 4 Tiempo de cosecha...evaluando nuestras tareas										X	X	X

Modulo N°1: “Interactuando con el Marco para la Buena Dirección”

Objetivo

El Equipo Docente Directivo será capaz de autoevaluarse como parte del proceso diagnóstico para fortalecer sus competencias de Liderazgo.

Estrategias didácticas

Al inicio de la primera sesión se presentan los 4 Módulos del Plan de Intervención y se explican las ideas centrales de dicho Plan. Se explica la metodología de Taller participativo. Se motiva a los participantes a saber escuchar las ideas de los otros (as) y a expresar con respeto sus propias ideas.

Se realizará un análisis de la documentación pertinente

Metodología

La Metodología aplicada es en modalidad de Taller. Esta metodología asegura la participación a través de la co-construcción de conocimiento, en la que cada participante posee un saber que se complementa y completa con el conocimiento de los otros (as).

Las actividades se realizan sobre la base de la reflexión de los conceptos (dinámica interactiva) y actividad práctica grupal o sub-grupal en la que profundizan los conceptos reflexionados. La co-construcción en la metodología de taller permite también que los sujetos se comprometan y responsabilicen respecto de la realización de la tarea.

Se aplicará un *Focus Group* para conocer, a partir de la reflexión de cada participante, la percepción del Equipo respecto de los descriptores de MBD aplicados en su trabajo.

En cada Sesión se entrega documentación bibliográfica necesaria para desarrollar y sustentar la presentación del tema a tratar.

Los recursos materiales, tanto como los recursos técnicos y tecnológicos son utilizados y puestos al servicio de los objetivos planteados.

Material escrito para reflexión en módulos de plan de intervención

Contenidos Matriz Curricular Módulo 1

“Marco para la Buena Dirección” Ministerio de Educación, (2005).

Ámbitos del Marco para la Buena Dirección

“El Marco para la Buena Dirección intenta reconocer el complejo rol del director y los docentes que cumplen funciones directivas y técnico pedagógicas en la actualidad, que es ejercer con propiedad el liderazgo y gestión del establecimiento educativo que dirige. Este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos desensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales”

En concordancia con lo propuesto por el MBD y a modo de potenciar el rol de Liderazgo y Gestión del Clima Institucional y Convivencia, propuesto en nuestro Plan de Intervención, describiremos estas dos áreas del MBD:

LIDERAZGO

“En esta estructura, el área de Liderazgo, al considerar actitudes y competencias directivas que coadyuvan al logro de los criterios incluidos en las áreas restantes, se constituye en el dominio motor del Marco para la Buena Dirección”

El área de Liderazgo surge como un ámbito fundamental para la gestión del establecimiento, ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo del mismo.

En particular, el liderazgo escolar es visto en el Marco de la Buena Dirección como el desarrollo personal y profesional de un Director, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce. En ese sentido, las competencias involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la capacidad del Director de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento.

Cabe señalar que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de Director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre

una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio. En este sentido los estándares contenidos en este ámbito, son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumple funciones docente-directivas y técnicas pedagógicas.

Presentación de criterios y descriptores de Liderazgo

El director ejerce liderazgo y administra el cambio al interior de la escuela. Para garantizar los logros de aprendizaje de los estudiantes y los logros institucionales, el director debe ser un líder excepcional dentro de la comunidad educativa. Esto significa que debe ser capaz de adaptarse y adaptar la institución que conduce a cambios sociales, económicos y culturales del entorno.

Un buen liderazgo puede asumir diferentes caras, porque éste debe responder a las necesidades que el establecimiento educativo tenga en uno u otro momento, las que pueden variar en el tiempo.

Descriptores: Utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente. • Ejerce su rol como formador de personas y de la organización. • Reflexiona periódicamente sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva. • Es capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes. • Lidera procesos de cambio al interior de la escuela. • Promueve y apoya una cultura organizacional flexible.

El director comunica sus puntos de vista con claridad y entiende las perspectivas de otros actores. La base para un liderazgo efectivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo. En ese sentido, el director como líder de la comunidad educativa debe asegurar canales efectivos de comunicación, a fin que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan escuchados. El director debe ser claro al explicar lo que solicita y al anunciar cambios; respondiendo todas las consultas e inquietudes que surjan.

Descriptores: Es capaz de comunicarse de manera efectiva con diferentes interlocutores, tanto en forma oral como escrita. • Es capaz de escuchar y está abierto a recibir comentarios, ideas y sugerencias. • Practica un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa. • Establece canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar.

El director asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos. Una correcta decisión es una decisión bien informada. En ese sentido, para poder decidir el mejor curso de acción respecto a la labor educativa, el director debe asegurar al interior de la comunidad educativa que preside la difusión sistemática de información acerca de los procesos en curso y de los objetivos institucionales del establecimiento.

Descriptor: Garantiza la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el proyecto educativo del establecimiento. • Asegura la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a docentes y co-docentes sobre su desempeño profesional. • Dispone mecanismos de información sistemática sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones con los actores relevantes del entorno. • Utiliza la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados del establecimiento.

El director es capaz de administrar conflictos y resolver problemas. A fin de alcanzar los logros de aprendizaje de los estudiantes y los logros institucionales, el director debe tomar decisiones pertinentes y ser capaz de resolver los problemas que se presenten. Adversidades y malentendidos que no son abordados en su debido momento pueden dificultar el logro de las metas del establecimiento. Por lo tanto, es misión del director, en su rol de líder de la institución, identificarlos y eliminarlos oportunamente.

Descriptor: Es capaz de identificar y resolver problemas. • Utiliza técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos. • Establece mecanismos para la resolución de disputas y quejas. • Toma decisiones fundamentadas y considera enfoques alternativos para la resolución de problemas.

El director difunde el proyecto educativo y asegura la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo. Para orientar con efectividad las acciones de profesores, alumnos y apoderados, el proyecto educativo del establecimiento debe ser una visión compartida en la comunidad educativa. En ese sentido, el director debe asegurar una formulación participativa de dicho proyecto, junto con la revisión y modificación permanente de sus objetivos.

Descriptor: Comunica el proyecto educativo de la escuela. • Promueve el desarrollo de una visión compartida del proyecto educativo. • Procura que los cambios al interior de la

unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento. • Asegura que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo.

Evaluación

El Módulo 1 es evaluado al final de la Tercera Sesión desde la percepción de cada participante, a través de una Pauta de Evaluación Individual que a continuación se presenta.

Pauta de Evaluación Módulo N°1

Estimado profesor, marque con una X su respuesta, esto servirá como retroalimentación al equipo organizador. Muchas gracias

Preguntas	Repuesta	
Se sintió usted en un ambiente grato y apto para reflexionar y expresar sus ideas	Sí	No
Siente que sus ideas fueron escuchadas y validadas	Sí	No
Siente que las ideas expresadas en la actividad son las que permitirán mejorar la capacidad del Equipo Directivo para realizar mejor su labor.	Sí	No
Pudo adquirir mayor y mejor conocimiento de su realidad en el desempeño de su labor, a partir de la actividad realizada	Sí	No
Comentarios:		

Destinatarios / Beneficiarios

Docentes Directivos de la Escuela Municipal José María Caro y Escuela Agrícola Don Bosco.

Bibliografía

Fischman, D. (2001). "El camino del Líder", Aguilar, (pp. 53).

Ministerio de Educación, (2005). Marco para la Buena Dirección, publicaciones de la unidad de gestión y mejoramiento educativo división de educación general, República de Chile, Santiago.

Sánchez, E.SB. (2000) Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: Validez del modelo consultado el 9 de Septiembre <http://www.psicothema.com/pdf/353.pdf>

Materiales

Pauta Descriptores MBD

Grabador de Audio

Cuaderno-lápiz para para apuntes de los participantes

Sala-sillas-mesas

PPT para explicar los Objetivos e ideas centrales del Plan de Intervención.

Matriz Curricular Módulo 1

Unidades	Tiempo	Contenidos	Actividades
<p>1) Diagnóstico Autoevaluación de Equipo: Revisar y reflexionar en torno a los descriptores del Marco para la Buena Dirección.</p>	<p>2 horas cronológicas</p>	<p>1) Liderazgo y Cambio al interior de la Escuela. 2) Distintos estilos de Liderazgo. 3) Rol formador de personas y de la organización. 4) Compromiso y valores institucionales. 5) Conciencia y Reflexión periódica sobre la gestión Educativa. 6) Generación de cultura organizacional flexible y adaptación a circunstancias cambiantes. 7) Comunicación efectiva con diferentes interlocutores de la comunidad escolar. 8) Práctica de un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.</p>	<p>1ª Sesión Focus Group: Los participantes Docentes Directivos reflexionarán acerca de descriptores del MBD, que serán entregados en una Pauta, y como se aplican éstos en el ámbito concreto de su trabajo directivo-educativo. Esta reflexión será grabada en audio para que el Equipo de Intervención realice un informe que le permita al Equipo Directivo de cada Escuela compartir los conceptos para que los ocupen en la Autoevaluación de Equipo Comparativa autocrítica (Sesión 2).</p>

		<p>9) Utilización de técnicas de negociación, conversación y administración de conflictos</p> <p>10) Promoción de la participación para el desarrollo y consecución de las metas de la Escuela.</p> <p>11) Promoción de un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa.</p> <p>12) Promoción de cultura organizacional responsable para el éxito de la labor educativa</p> <p>13) Promoción de Proactividad para alcanzar metas.</p> <p>14) Estimulación de la participación de los Padres y Apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.</p>	
--	--	---	--

		<p>15) Evaluación permanente de la relación Escuela-Familia.</p> <p>16) Promoción de un sistema de difusión de las actividades y proyectos del establecimiento.</p> <p>17) Información regular a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos del establecimiento.</p> <p>18) Redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco.</p> <p>19) Consideración del rol que juega la educación en el contexto de la localidad en la implementación del proyecto educativo.</p>	
2) Autoevaluación de Equipo Comparativa autocrítica.	2 horas cronológicas	<p>Conciencia Crítica</p> <p>Locus de Control Interno</p> <p>Cambio /Paradigma</p> <p>Percepción/Subjetividad/Objetividad.</p> <p>Consenso /Disenso</p>	<p>2ª Sesión</p> <p>Los participantes realizarán una autoevaluación de Equipo comparativa autocrítica, en relación con los indicadores</p>

			entregados en Informe Focus Group, Determinarán cuales de los descriptores están en falencia respecto del trabajo que realizan, cuales deberán ser repotenciados de acuerdo al PE y cuales son aquellos descriptores que deberán conocerse más profundamente en su contenido para incorporarlos a su esfera cognitiva y de trabajo.
3) Descriptores MBD Trascendentales.	2 horas cronológicas	Conceptos de Descriptores MBD	3ª Sesión Los participantes realizarán un estudio concepto lógico de los Descriptores MBD que serán trascendentales para mejorar la calidad de la educación desde la función propia de Liderazgo y desde la Comunicación Efectiva.

Cronograma de Trabajo

Actividad	Meses									
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1ª Sesión	X									
2ª Sesión	X									
3ª Sesión	X									

Programa de Intervención Módulo 1

Primera Sesión Diagnóstico y Autoevaluación de Equipo a través de Focus Group

Horario	Actividad	Desarrollo	Materiales
8.30 a 8.35	Presentación Equipo Capacitador- Facilitador	Facilitadores-Capacitadores se presentan en base a características formales Profesionales y en base a características personales.	
8.35 a 8.45	Presentación de Objetivos de la Capacitación Presentación de Objetivos de la Sesión	Facilitadores presentan Objetivos del Plan de Intervención. Reflexionan y explican Objetivos, detallando conceptos claves. Presentan Objetivos de los 4 Módulos. Presentan Objetivos de la Sesión.	PPT con Objetivos PPT con frase / Imagen motivadora
8.45 a 9.00	Presentación de Participantes	Los participantes se presentan uno a uno en base a características formales profesionales y en base a características personales. Expresan sus expectativas respecto de los Objetivos de del Plan de Intervención.	
9.00 a 9.05	Capacitadores Presentan Metodología de Capacitación	Facilitadores presentan Metodología de la Capacitación, Reflexionan y explican la metodología detallando conceptos claves.	PPT con Metodología de Capacitación

9.05 a 9.15	Entrega de Material de Apoyo Escrito.	Facilitadores entregan Carpeta con material escrito a los participantes en donde se detallan los Objetivos, Metodología, Pauta Descriptores MBD.	Carpetas con Material escrito para cada participante, Lápiz y hojas para apuntes.
9.15 a 10.30	Aplicación de Focus Group para Diagnóstico Autoevaluación de Equipo:	Los participantes Directoras y Docentes Directivos reflexionarán acerca de descriptores del MBD, que serán entregados en una Pauta, y cómo se aplican éstos en el ámbito concreto de su trabajo directivo-educativo. Reflexionarán entorno a dificultades y facilidades en su aplicación concreta. Facilitadores grabarán en audio y tomarán apuntes de ideas expresadas. Motivarán a la reflexión entre ellos (as), sin intervenir, ni guiar las reflexiones, excepto cuando el grupo divaga en torno a temas no atingentes.	Pauta Descriptores MBD. Grabadora de Audio
10.30	Cierre Primera Sesión	Facilitadores destacan la participación y compromiso y motivan para la Segunda Sesión	

Segunda Sesión Autoevaluación Comparativa de Equipo Autocrítica

Horario	Actividad	Desarrollo	Materiales
8.30 a 8.35	Saludo y Motivación Inicial	Facilitadores-Capacitadores presentan una frase motivadora que permite retomar la mística de la Capacitación-Taller. Se pide una o dos reflexiones de algún (a) participante.	PPT con frase / Imagen motivadora
8.35 a 8.45	Objetivos de la Sesión	Facilitadores presentan Objetivos de la Sesión. Reflexionan y explican Objetivos, detallando conceptos claves.	PPT con Objetivos
8.45 a 9.00	Presentación de Informe Focus Group	Facilitadores Presentan Resultados del Focus Group. Aclaran ideas y conceptos.	PPT Informe Focus Group
9.00 a 9.05	Entrega de Material de Apoyo Escrito.	Facilitadores entregan material escrito a los participantes en donde se detalla el Informe Focus Group y Bibliografía atinente de la Sesión.	Material escrito para cada participante
9.05 a 10.00	Autoevaluación Comparativa autocrítica de cada Equipo Directivo Docente	Los participantes realizan una autoevaluación de Equipo comparativa autocrítica, en relación con los indicadores entregados en Informe Focus Group, Determinarán porqué, cuándo y cómo los descriptores están en falencia respecto del trabajo que realizan, cuales deberán ser	Pauta de Análisis de Indicadores

		repotenciados de acuerdo al PE y cuales son aquellos descriptores que deberán conocerse más profundamente en su contenido para incorporarlos a su esfera cognitiva y de trabajo.	
10.00 a 10.25	Plenario de Presentación de Autoevaluación de Equipo Comparativa autocrítica.	Participantes exponen en papelógrafo ideas centrales acerca de lo reflexionado y conclusiones a aplicar.	Papelógrafos
10.30	Cierre Segunda Sesión	Facilitadores recogen Pautas y papelógrafos para informe próxima sesión. Destacan la participación y compromiso y motivan para la Tercera Sesión	

Tercera Sesión Descriptores MBD Trascendentales

Horario	Actividad	Desarrollo	Materiales
8.30 a 8.35	Saludo y Motivación Inicial	Facilitadores-Capacitadores presentan una frase motivadora que permite retomar la mística de la Capacitación-Taller. Se pide una o dos reflexiones de algún (a) participante.	PPT con Imagen motivadora
8.35 a 8.45	Objetivos de la Sesión	Facilitadores presentan Objetivos de la Sesión. Reflexionan y explican Objetivos, detallando conceptos claves.	PPT con Objetivos
8.45 a 9.00	Presentación de Informe Plenario Sesión Anterior (Papelógrafos)	Facilitadores Presentan Resultados del análisis Pautas y Plenario (papelógrafos) realizado en Sesión anterior. Aclaran ideas y conceptos.	PPT Informe Plenario Segunda Sesión (Pautas y Papelógrafos)
9.00 a 9.05	Entrega de Material de Apoyo Escrito.	Facilitadores entregan material escrito a los participantes en donde se detalla el Informe Plenario Segunda Sesión (Pautas y Papelógrafos)	Material escrito para cada participante
9.05 a 10.00	Realizar un estudio conceptológico para Determinar Descriptores MBD Trascendentales	Los participantes realizarán un estudio conceptológico de los Descriptores MBD entregados en Informe Plenario. Determinarán los descriptores que serán trascendentales para mejorar	Pauta Descriptores MBD Trascendentales

		la calidad dela educación desde su Rol Directivo. Esta actividad permitirá consensuar y conceptualizar participativamente los Descriptores MBD.	
10.00 a 10.25	Plenario de Presentación de Descriptores MBD	Participantes exponen en papelógrafo ideas centrales acerca de los Descriptores MBDque serán trascendentales para mejorar la calidad de la educación desde el Liderazgo Directivo y conclusiones a Aplicar. Cada equipo guarda sus papelógrafos y copia de la Pauta.	Papelógrafos
10.25 a 10.30	Pauta de Evaluación Módulo 1	Participantes contestan Pauta de Evaluación Individual.	Pauta de Evaluación Individual para cada participante
10.30	Cierre Tercera Sesión	Facilitadores destacan la participación y compromiso y motivan para El Módulo 2	

Pauta Descriptores MBD Módulo 1 Primera Sesión

Diagnóstico y Autoevaluación de Equipo a través de Focus Group

Introducción

(Para ser leída en cada Grupo-Focal)

El Marco para la Buena Dirección (2005), expone las atribuciones pedagógicas, administrativas y financieras de los Directores, presentada en cuatro áreas: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión de Clima Organizacional y Convivencia. Estas áreas se ordenan y organizan en criterios y descriptores que ayudan a la especificación de los ámbitos que abarca cada una de las áreas ya mencionadas.

Sobre la base de este documento y el diagnóstico realizado, se proporcionan conocimientos y habilidades que les permita adquirir y potenciar sus competencias y adoptar así un estilo de Liderazgo que pueda optimizar la enseñanza en los respectivos establecimientos educacionales, con el fin de mejorar los aprendizajes de los y las estudiantes.

Horn, A. &Marfan, J.(2010), plantean que “el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos, financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido”, esto respalda la importancia de trabajar con el Equipo Directivo, porque muestra la relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar, situación que se presenta como deficitaria en las dos escuelas de estudio.

Por otra parte, la investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la escuela (p.e. Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004).

Asimismo, es fundamental destacar que los Directores (as) y sus Equipos Directivos, son los líderes que deben hacerse cargo de la calidad de los aprendizajes en los estudiantes en todas las etapas escolares, garantizando logros en los aprendizajes que a su vez

permitirán generar cambios importantes en lo social, económico y cultural en sus estudiantes, cumpliendo así con su labor de formar personas al servicio de nuestra sociedad, proceso que se logra, según el MBD, elevando consistentemente la calidad de la educación de nuestra población a través de la inversión en las personas,(MBD 2005 , pág. 6).

Asimismo, el MBD pág. 10, plantea que “para garantizar los logros de aprendizaje de los estudiantes y los logros institucionales, el director debe ser un líder excepcional dentro de la comunidad educativa”, y plantea descriptores básicos que remiten a un comportamiento específico.

En este mismo documento se plantea que el para validar el rol de líder educacional del establecimiento educacional, “ el director requiere en primera instancia conocer el Marco Curricular y el Marco para la Buena Enseñanza, a objeto de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje”

El clima de trabajo que debe existir en los establecimientos educacionales favorece directamente los aprendizajes por lo que también el director debe reconocer logros y “promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal del establecimiento, por lo que debe propiciar un adecuado clima de trabajo que a su vez favorece directamente el aprendizaje organizacional y el compromiso de equipo”, todo lo anterior, se relaciona con aspectos fundamentales para la consecución de metas de aprendizaje e institucionales en su establecimiento educacional.

El Marco para la Buena insta a reconocer el complejo rol del director y los docentes que cumplen funciones directivas y técnico pedagógicas en el establecimiento educacional, plantea que “ este rol implica asumir nuevas responsabilidades tales como animador pedagógico, mediador, motivador, comunicador y gestor de medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros, en el logro de aprendizajes educativos de los alumnos y de resultados institucionales” (MBD pág. 7)

Por tanto, se visualiza a través del diagnóstico realizado y a través de las exigencias del MBD, un nudo crítico, que tiene relación con las competencias de Liderazgo que deben

tener los integrantes del Equipo Directivo, en la perspectiva del mejoramiento de la gestión y el Liderazgo.

Actividad: Diagnóstico Autoevaluación de Equipo:

Revisar y reflexionar en torno a los descriptores del Marco para la Buena Dirección.

Focus Group: Los participantes Docentes Directivos reflexionarán acerca de descriptores del MBD, entregados en una Pauta, y como se aplican éstos en el ámbito concreto de su trabajo directivo-educativo. Esta reflexión será grabada en audio para que el Equipo de Intervención determine las categorías y realice un informe que les permita compartir los conceptos y tenerlos a mano para su estudio por parte del Equipo Directivo. El conductor del Focus motivará a la Reflexión y direccionará al grupo para que se centre en la reflexión respecto de los temas atingentes.

Descriptores

Cada Equipo (Grupo Focal) de cada Escuela reflexionará en torno a las siguientes preguntas.

1. Relación entre Liderazgo / Cambio y Calidad de la Educación en vuestro establecimiento educacional (mejorar los aprendizajes de los estudiantes)
2. ¿Cuáles son los cambios que debe liderar este Equipo en el ámbito del Liderazgo?
3. ¿Por qué y para qué se deben realizar cambios?

Conciencia de distintos estilos de Liderazgo. Generación de cultura organizacional flexible y adaptación a circunstancias cambiantes. Práctica de un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa. Promoción de la participación para el desarrollo y consecución de las metas de la Escuela.

4. ¿Cuál es el estilo de Liderazgo que utilizan hoy?

Comunicación efectiva con diferentes interlocutores de la comunidad escolar. Promoción de un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los

actores de la comunidad educativa. Promoción de un sistema de difusión de las actividades y proyectos del establecimiento. Estimulación de la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Información regular a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos del establecimiento.

5. ¿Cómo es la comunicación entre los integrantes del Equipo Directivo?
6. ¿Cómo es la comunicación con los distintos actores de la Comunidad escolar?

Promoción de cultura organizacional responsable para el éxito de la labor educativa. Promoción de Pro actividad para alcanzar metas. Redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco. Consideración del rol que juega la educación en el contexto de la localidad en la implementación del proyecto educativo.

7. ¿Este equipo Directivo posee una Cultura Organizacional responsable del éxito de su labor y de la labor del Establecimiento Educativo?
8. ¿Cómo se verifica esa responsabilidad?

Gestión del Clima Organizacional y Convivencia. Clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. Equipo capaz de administrar conflictos y resolver problemas. Adversidades y malentendidos son abordados en su debido momento para facilitar el logro de las metas del establecimiento. Clima de colaboración entre el establecimiento educativo, los estudiantes y los padres y apoderados.

9. ¿Este equipo Directivo genera en el Establecimiento Educativo un Clima adecuado que ayude a potenciar el Proyecto Educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes?

Pauta de Análisis de Indicadores Módulo 1 Segunda Sesión

Autoevaluación de Equipo Comparativa Autocrítica

El Equipo Directivo de cada Escuela realizará una autoevaluación de Equipo comparativa autocrítica, en relación con los indicadores entregados en Informe Focus Group. Determinarán porqué, cuándo y cómo los descriptores están en falencia respecto del trabajo que realizan, cuales deberán ser repotenciados y cuales son aquellos descriptores que deberán conocerse más profundamente en su contenido para incorporarlos a su esfera cognitiva.

Indicadores en Falencia

Nombre indicador: _____

¿Por qué está en falencia?:

¿Cuándo está en falencia?: (Ejemplos concretos, claros y reales)

(Repetir esta Pauta según que el Grupo determine que están en falencia)

Indicadores que deberán ser repotenciados

Nombre indicador: _____

¿Por qué debe repotenciarse?:

(Repetir esta Pauta según los indicadores totales que el Grupo determine que deben repotenciarse)

Indicadores que deberán conocerse más profundamente en su contenido para incorporarlos a su esfera cognitiva.

Nombre indicador: _____

¿Por qué debe conocerse más profundamente?:

(Repetir esta Pauta según los indicadores totales que el Grupo determine que deben conocerse más profundamente)

Pauta Descriptores MBD Trascendentales Módulo 1 Tercera Sesión

Descriptores MBD Trascendentales

Esta actividad permitirá consensuar y conceptualizar participativamente los Descriptores MBD que serán comunicados a toda la Comunidad Educativa.

Descriptores trascendentales para mejorar la calidad dela educación desde nuestro Rol Directivo.

1). _____

2). _____

3). _____

4). _____

Modulo N°2: “Definiendo el Perfil del Docente Directivo”

Objetivo

Definir el Perfil del Directivo Docente de la Escuela José María Caro y Escuela Agrícola Don Bosco.

Estrategias didácticas

Al inicio de la primera sesión se presentan los Objetivos del Módulo 2 y se motiva a la metodología de Taller participativo. Se motiva a los participantes a saber escuchar las ideas de los otros (as) y a expresar con respeto sus propias ideas.

Se realizan reflexiones participativas y trabajos de exposición Plenaria.

Se realiza un análisis de la documentación pertinente.

Metodología

La Metodología aplicada es en modalidad de Taller. Esta metodología asegura la participación a través de la co-construcción de conocimiento, en la que cada participante posee un saber que se complementa y completa con el conocimiento de los otros (as). Las actividades se realizan en base a la reflexión de los conceptos (dinámica interactiva) y actividad práctica grupal o sub-grupal en la que profundizan los conceptos reflexionados. La co-construcción en la metodología de taller permite también que los sujetos se comprometan y responsabilicen respecto de la realización de la tarea.

- A.) Se realizarán análisis de documentos en trabajos grupales, que serán socializados con sus pares y reflexiones sobre los distintos temas tratados.
- B.) En cada Sesión se entregará documentación bibliográfica necesaria para desarrollar y sustentar la presentación del tema a tratar.
- C.) Los recursos materiales, tanto como los recursos técnicos y tecnológicos serán utilizados y puestos al servicio de los objetivos planteados.

Evaluación

El Módulo 2 será evaluado desde la percepción de cada participante a través de una Pauta de Evaluación Individual.

Pauta (Marque con una X su respuesta)

Preguntas	Repuesta	
Se sintió usted en un ambiente grato y apto para reflexionar y expresar sus ideas	Sí	No
Cree usted que los nuevos estilos de Liderazgo son un aporte al cambio que se requiere en su Establecimiento Educacional. ¿Por qué sí, o por qué no? _____ _____	Sí	No
Cuál o cuáles estilos de Liderazgo responden mejor a las necesidades de su Establecimiento Educativo, según el PEI.		
Pudo adquirir mayor y mejor conocimiento a partir de las actividades realizadas, que le ayuden a definir el perfil del Directivo Docente de su Unidad Educativa correspondiente	Sí	No
Comentarios:		

Destinatarios / Beneficiarios

Docentes Directivos de los Establecimientos N°1 y N°2

Bibliografía

Horn, A. &Marfan, J. (2010) Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile psicoperspectivas, 9 (2),82-104.recuperado el 30 de agosto de 2014.desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

Leithwood (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Capítulo 4, Pág. 113, Fundación Chile.

Materiales

Cuaderno-lápiz para para apuntes de los participantes

Sala-sillas-mesas

PPT para explicar los Objetivos e ideas centrales del Módulo 2.

Matriz Curricular Módulo 2

Unidades	Tiempo	Contenidos	Actividades
1) Tipos de Liderazgos más pertinentes para la Gestión Educativa	2 horas cronológicas	Estilos de Liderazgos que son eficientes en la Gestión Educativa.	1ª Sesión Los participantes Docentes Directivos reflexionarán y analizarán los estilos de Liderazgo y Gestión más pertinentes para el ámbito educativo y que responda a las necesidades educativas del Establecimiento Educacional a que cada Equipo pertenece, proponiendo así un nuevo estilo de Liderazgo del Equipo Directivo
2) Perfil del Directivo Docente.	2 horas cronológicas	Liderazgos que son eficientes en el ámbito educativo	2ª Sesión A partir de Informe de reflexión de Sesión anterior, los Docentes Directivos de cada Escuela definirán el perfil del Directivo Docente de la Unidad Educativa específica.

Cronograma de trabajo

Actividad	Meses									
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1ª Sesión		X								
2ª Sesión		X								

Programa de Intervención Módulo 2

Primera Sesión Tipos de Liderazgo

Horario	Actividad	Desarrollo	Materiales
8.30 a 8.35	Saludo y Motivación Inicial	Facilitadores-Capacitadores presentan una frase motivadora que permite retomar el contexto y la mística de la Capacitación-Taller. Se pide una o dos reflexiones de algún (a) participante.	PPT con frase motivadora
8.35 a 9.00	Objetivos de la Capacitación Objetivo del Módulo 2	Facilitadores recuerdan Objetivos del Plan de intervención. Vuelven a Reflexionar y explican Objetivos, detallando conceptos claves. Presentan Objetivos del Módulo 2. Reflexionan y explican Objetivos, detallando conceptos claves. Presentan Objetivos de la Sesión.	PPT con Objetivos
9.00 a 9.05	Capacitadores Presentan Metodología de Capacitación	Facilitadores recuerdan Metodología de la Capacitación. Vuelven a reflexionar y explican la metodología detallando conceptos claves.	PPT con Metodología de Capacitación
9.05 a 9.15	Entrega de Material de	Facilitadores entregan Carpeta con material escrito a	Carpeta con Material escrito para cada

	Apoyo Escrito.	los participantes en donde se detallan los Objetivos, Metodología y Bibliografía de la Primera Sesión del Módulo 2.	participante
9.15 a 10.30	Docentes Directivos reflexionarán y analizarán los estilos de Liderazgo y Gestión más pertinentes para el ámbito educativo.	Los participantes de cada Unidad Educativa luego de los Contenidos expuestos en PPT y Bibliografía atingente, analizarán los diversos estilos de Liderazgos que son eficientes en el ámbito educativo y que respondan a las necesidades de cada Establecimiento Educacional	PPT Materias Nuevo Liderazgo del Equipo Directivo
10.30	Cierre Primera Sesión	Facilitadores destacan la participación y compromiso y motivan para la Segunda Sesión	

Segunda Sesión Perfil Directivo Docente

Horario	Actividad	Desarrollo	Materiales
8.30 a 8.35	Saludo y Motivación Inicial	Facilitadores-Capacitadores presentan una frase motivadora que permite retomar la mística de la Capacitación-Taller. Se pide una o dos reflexiones de algún (a) participante.	PPT con Imagen motivadora
8.35 a 8.45	Objetivos de la Sesión	Facilitadores presentan Objetivos de la Sesión. Reflexionan y explican Objetivos, detallando conceptos claves.	PPT con Objetivos
8.45 a 9.00	Entrega de Material de Apoyo Escrito.	Facilitadores entregan material escrito a los participantes en donde se detallan los nuevos estilos de Liderazgo y Bibliografía atingente para la Segunda Sesión.	Material escrito para cada participante
9.05 a 10.00	Definir el perfil del Directivo Docente de la Unidad Educativa correspondiente.	A partir de material escrito sobre Nuevos Liderazgos y reflexiones-aprendizajes Sesión anterior, los participantes definirán el Perfil del Directivo Docente de la Unidad Educativa respectiva.	Materias Nuevo Liderazgo del Equipo Directivo
10.00 a 10.25	Plenario de Presentación	Participantes exponen en papelógrafo ideas centrales acerca de lo reflexionado y conclusiones acerca del Perfil Directivo Docente.	Papelógrafos
10.25 a 10.30	Pauta de	Participantes contestan Pauta	Pauta de Evaluación

	Evaluación Módulo 2	de Evaluación Individual	Individual para cada participante
10.30	Cierre Segunda Sesión	Facilitadores destacan la participación y compromiso y motivan para el Módulo 3	

Módulo N°3 Plan de Comunicación del Perfil del Directivo Docente

Objetivo

Formular un Plan de Comunicación Efectiva del Perfil del Directivo Docente al interior de cada Escuela.

Estrategias didácticas

Al inicio de la primera sesión se presentarán los Objetivos del Módulo 3 y se motivará a la metodología de Taller participativo. Se motivará a los participantes a saber escuchar las ideas de los otros (as) y a expresar con respeto sus propias ideas.

Se realizarán reflexiones participativas y trabajos de exposición Plenaria.

Se realizará un análisis de la documentación pertinente.

Metodología

La Metodología aplicada será en modalidad de Taller. Esta metodología asegura la participación a través de la co-construcción de conocimiento, en la que cada participante posee un saber que se complementa y completa con el conocimiento de los otros.

Las actividades se realizan en base a la reflexión de los conceptos (dinámica interactiva) y actividad práctica grupal o sub-grupal en la que profundizan los conceptos reflexionados. La co-construcción en la metodología de taller permite también que los sujetos se comprometan y responsabilicen respecto de la realización de la tarea.

- A.) Se realizarán análisis de documentos en trabajos grupales, que serán socializados con sus pares y reflexiones sobre los distintos temas tratados.
- B.) En cada Sesión se entregará documentación bibliográfica necesaria para desarrollar y sustentar la presentación del tema a tratar.
- C.) Los recursos materiales, tanto como los recursos técnicos y tecnológicos serán utilizados y puestos al servicio de los objetivos planteados.

Evaluación

El Módulo 3 será evaluado desde la percepción de cada participante a través de una Pauta de Evaluación Individual

Pauta (Marque con una X su respuesta)

Preguntas	Repuesta	
Se sintió usted en un ambiente grato y apto para reflexionar y expresar sus ideas	Sí	No
Cree usted que los conceptos acerca de la Comunicación Efectiva son un aporte a su realidad de trabajo. ¿Por qué si o por qué no? _____ _____	Sí	No
Cuál o cuáles son los conceptos de la Comunicación efectiva que a usted le hacen más sentido de acuerdo a su realidad de trabajo.		
El Plan Comunicacional del Perfil del Docente Directivo que ha realizado junto a su equipo es una oportunidad de mejorar la Educación en su Establecimiento. ¿Por qué si o por qué no? _____ _____	Sí	No
Comentarios:		

Destinatarios / Beneficiarios

Docentes Directivos de la Escuela Municipal José María Caro y Escuela Agrícola Don Bosco.

Bibliografía

Ministerio de Educación, (2005). Marco para la Buena Dirección, publicaciones de la unidad de gestión y mejoramiento educativo división de educación general, República de Chile, Santiago.

Disponible en URL <http://www.eduglobal.cl-liderazgo-directivo>. La-importancia-de-la-comunicación-entre-director-y-sostenedor (consulta 01 de septiembre de 2014).

Cameron, kim&whetten, (2005) Desarrollo de habilidades directivas. (6ª ed.). México: Pearson educación.

Materiales

Cuaderno-lápiz para para apuntes de los participantes

Sala-sillas-mesas

PPT para explicar los Objetivos e ideas centrales del Plan de Intervención.

Matriz Curricular Módulo 3

Unidades	Tiempo	Contenidos	Actividades
1) Habilidades técnicas de Comunicación Efectiva para Docentes Directivos.	2 horas cronológicas	Comunicación Efectiva. Liderazgo, Gestión Técnicas de Comunicación Efectiva para Docentes Directivos	1ª Sesión Los participantes Docentes Directivos reflexionarán y analizarán los conceptos involucrados en la Comunicación Efectiva. Determinarán la conceptología y elementos de la Comunicación Efectiva.
2) Formulación del Plan de Comunicación Efectiva Participativo del Perfil del Directivo Docente.	2 horas cronológicas	Plan de Comunicación Efectiva.	2ª Sesión. Los participantes Docentes Determinarán un Plan de Comunicación del Perfil del Directivo Docente para cada Estamento de la Comunidad Educativa respectiva, para ello invitarán a dos representantes claves de cada Estamento, quienes aportarán la adecuación necesaria para una comunicación efectiva adaptada a las necesidades educativas y/o de Gestión de cada

			Estamento. Aplicarán instrumentos de Evaluación y determinarán los elementos centrales diferenciales para el Plan Comunicacional del Perfil del Docente para cada Estamento.
3)Plan Comunicacional del Perfil del Docente Directivo	2 horas cronológicas	Plan de Comunicación Central y especificado	3ª Sesión Los participantes de cada Unidad Educativa definirán Plan Comunicacional del Perfil del Docente Directivo de manera Central y según diferenciaciones y especificidades por Estamento.

Cronograma de trabajo

Actividad	Meses										
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1ª Sesión			X								
2ª Sesión			X								
3ª Sesión			X								

Programa Módulo 3

Primera Sesión Conceptos y Factores Centrales de la Comunicación para articulación del Plan de Comunicación Efectiva.

Horario	Actividad	Desarrollo	Materiales
8.30 a 8.35	Saludo y Motivación Inicial	Facilitadores-Capacitadores presentan una frase motivadora que permite retomar el contexto y la mística de la Capacitación-Taller. Se pide una o dos reflexiones de algún (a) participante.	PPT con frase motivadora
8.35 a 8.45	Objetivos de la Capacitación Objetivo del Módulo Objetivo de la Sesión	Facilitadores recuerdan Objetivos del Plan de Intervención. Reflexionan y explican Objetivos, detallando conceptos claves. Presentan Objetivos del Módulo 3 Presentan Objetivos de la Sesión	PPT con Objetivos
8.45 a 8.50	Capacitadores Presentan Metodología de Capacitación	Facilitadores recuerdan Metodología de la Capacitación. Vuelven a reflexionar y explican la metodología detallando conceptos claves.	PPT con Metodología de Capacitación
8.50 a 9.00	Entrega de Material de Apoyo Escrito.	Facilitadores entregan Carpeta con material escrito a los participantes en donde se detallan los Objetivos,	Material escrito para cada participante

		Metodología y Bibliografía atingente a la Primera Sesión.	
9.00 a 10.30	Docentes Directivos reflexionarán y analizarán los conceptos involucrados en la Comunicación Efectiva.	Los participantes Docentes Directivos determinarán la conceptología y factores de la Comunicación Efectiva centrales a partir del análisis de bibliografía y materias entregadas.	Materias Liderazgo, Gestión y Comunicación Efectiva.
10.30	Cierre Primera Sesión	Facilitadores destacan la participación y compromiso y motivan para la Segunda Sesión	

Segunda Sesión Formulación y determinación participativa del Plan de Comunicación Efectiva.

Horario	Actividad	Desarrollo	Materiales
8.30 a 8.35	Saludo y Motivación Inicial	Facilitadores-Capacitadores presentan una frase motivadora que permite retomar la mística de la Capacitación-Taller. Se pide una o dos reflexiones de algún (a) participante.	PPT Frase / imagen motivadora
8.35 a 8.45	Objetivos de la Sesión	Facilitadores presentan Objetivos de la Sesión. Reflexionan y explican Objetivos, detallando conceptos claves.	PPT con Objetivos
8.45 a 9.00	Entrega de Material de Apoyo Escrito.	Facilitadores entregan Carpeta con material escrito a los participantes en donde se detallan los Objetivos, Metodología y Bibliografía atingente a la Segunda Sesión.	Material escrito para cada participante
9.00 a 10.30	Formulación del Plan de Comunicación Efectiva Participativo.	Los participantes formularán y determinarán el Plan de Comunicación del Perfil del Docente Directivo para cada Estamento de la Comunidad Educativa respectiva, para ello invitarán a dos representantes claves de cada Estamento, quienes aportarán la adecuación necesaria para una comunicación efectiva	Pauta de Plan de Comunicación diferenciada por cada Estamento

		adaptada a las necesidades educativas y/o de Gestión de cada Estamento. Junto a ellos (as) determinarán los elementos centrales diferenciales para el Plan Comunicacional para cada Estamento.	
10.30	Cierre Segunda Sesión	Facilitadores destacan la participación y compromiso y motivan para la Tercera Sesión	

Tercera Sesión Plan de Comunicación y definición de la estrategia comunicacional.

Horario	Actividad	Desarrollo	Materiales
8.30 a 8.45	Saludo y Motivación Inicial	Facilitadores-Capacitadores presentan una frase motivadora que permite retomar la mística de la Capacitación-Taller. Se pide una o dos reflexiones de algún (a) participante.	PPT con frase motivadora
8.45 a 9.00	Objetivos de la Sesión	Facilitadores presentan Objetivos de la Sesión. Reflexionan y explican Objetivos, detallando conceptos claves.	PPT con Objetivos
9.00 a 9.05	Entrega de Material de Apoyo Escrito.	Facilitadores entregan material escrito a los participantes en donde se detalla para la Tercera Sesión.	Material escrito para cada participante
9.05 a 10.00	Directivos Docentes definirán cada Plan Comunicacional.	Los participantes determinarán Plan Comunicacional de manera Central y según diferenciaciones y especificidades por Estamento.	Todo el material trabajado en Sesión anterior
10.00 a 10.25	Plenario de Presentación de	Participantes exponen en papelógrafo ideas centrales acerca de las estrategias comunicacionales a aplicar.	Papelógrafos

10.25 a 10.30	Pauta de Evaluación Módulo 3	Participantes contestan Pauta de Evaluación Individual	Pauta de Evaluación Individual para cada participante
10.30	Cierre Tercera Sesión	Facilitadores destacan la participación y compromiso y motivan para El Módulo 4	

Pauta Módulo 3 Segunda Sesión

Pauta de Plan de Comunicación diferenciada por cada Estamento

Formulación y determinación participativa del Plan de Comunicación Efectiva.

En esta Pauta cada Equipo Directivo de la respectiva Escuela, determinará el Plan de Comunicación a aplicar a cada Estamento de su Comunidad Educativa.

Escuela: (Nombre Escuela)

Representantes claves de cada Estamento: (Nombre, cargo)

1) _____

2) _____

3) _____

Necesidades educativas y/o de Gestión de cada Estamento:

(Repetir este ítem según cantidad de Estamentos en cada Escuela)

Elementos centrales del Plan Comunicacional:

Elementos diferenciales del Plan Comunicacional para cada Estamento:

(Repetir este ítem según cantidad de Estamentos en cada Escuela)

Módulo N°4 “Tiempo de cosecha...evaluando nuestras tareas”

Objetivo

Determinar Instrumentos de Evaluación y formular Plan de Evaluación de Competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva del Equipo Directivo para Evaluación constante del Perfil del Directivo Docente determinado.

Estrategias didácticas

- A.) Al inicio de la primera sesión se presentarán los Objetivos del Módulo 4 y se motivará a la metodología de Taller participativo. Se motivará a los participantes a saber escuchar las ideas de los otros (as) y a expresar con respeto sus propias ideas.
- B.) Se realizarán reflexiones participativas y trabajos de exposición Plenaria.
- C.) Se realizará un análisis de la documentación pertinente.

Metodología

La Metodología aplicada será en modalidad de Taller. Esta metodología asegura la participación a través de la co-construcción de conocimiento, en la que cada participante posee un saber que se complementa y completa con el conocimiento de los otros. Las actividades se realizan en base a la reflexión de los conceptos (dinámica interactiva) y actividad práctica grupal o sub-grupal en la que profundizan los conceptos reflexionados. La co-construcción en la metodología de taller permite también que los sujetos se comprometan y responsabilicen respecto de la realización de la tarea.

- A.) Se realizarán análisis de documentos en trabajos grupales, que serán socializados con sus pares y reflexiones sobre los distintos temas tratados.
- B.) En cada Sesión se entregará documentación bibliográfica necesaria para desarrollar y sustentar la presentación del tema a tratar.
- C.) Los recursos materiales, tanto como los recursos técnicos y tecnológicos serán utilizados y puestos al servicio de los objetivos planteados.

Evaluación

El Módulo 4 será evaluado desde la percepción de cada participante a través de una Pauta de Evaluación Individual

Pauta (Marque con una X su respuesta)

Preguntas	Repuesta	
	Sí	No
Se sintió usted en un ambiente grato y apto para reflexionar y expresar sus ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce ahora más acerca de cómo Evaluar a su equipo Directivo y a aplicar Instrumentos para evaluar competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le parece que el Plan de Evaluación de Competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva servirá para mejorar su labor educativa y de Gestión. Por qué: _____ _____ _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comentarios:		

Destinatarios / Beneficiarios

Docentes Directivos de los Establecimientos N°1 y N°2.

Bibliografía

Castro S., A. (2007) Teoría y evaluación del liderazgo -1ª ed.-Buenos Aires: Paidós.
(pág.18)

Materiales

Cuaderno-lápiz para para apuntes de los participantes

Sala-sillas-mesas

PPT para explicar los Objetivos e ideas centrales del Plan de Intervención.

Determinar Instrumentos de Evaluación y formular Plan de Evaluación de Competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva del Equipo Directivo para Evaluación constante del Perfil del Directivo Docente determinado.

Matriz Curricular Módulo 4

Unidades	Tiempo	Contenidos	Actividades
1) Instrumentos de Evaluación participativos	2 horas cronológicas	Análisis de instrumentos existentes	1ª Sesión Los participantes Docentes Directivos reflexionarán y analizarán los conceptos involucrados en los instrumentos de Evaluación Participativa existentes. Determinarán la conceptología y factores a través de los cuales se generará un instrumento propio para la evaluación constante del Perfil del Docente Directivo determinado.
2) Diseño de instrumentos para evaluar competencias en Liderazgo y diseño de instrumentos para evaluar competencias de Comunicación Efectiva	2 horas cronológicas	Instrumento de Medición de Competencias de Liderazgo y Comunicación Efectiva.	2ª Sesión Los participantes diseñarán su propio Instrumento de Medición de Competencias de Liderazgo y Comunicación Efectiva.

<p>3) Plan de Evaluación de Competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva del Equipo Directivo Docente.</p>		<p>Plan de Evaluación Constante del Perfil del Docente Directivo determinado.</p>	<p>3ª Sesión Los Directivos Docentes formularán un Plan de Evaluación de Competencias de Liderazgo y Comunicación Efectiva para evaluación constante del Perfil del Directivo Docente determinado.</p>

Cronograma de trabajo

Actividad / Meses	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1ª Sesión				X						
2ª Sesión				X						
3ª Sesión				X						

Programa de Intervención Módulo 4

Primera Sesión Análisis de Instrumentos de Evaluación participativos

Horario	Actividad	Desarrollo	Materiales
8.30 a 8.35	Saludo y Motivación Inicial	Facilitadores-Capacitadores presentan una frase motivadora que permite retomar el contexto y la mística de la Capacitación-Taller. Se pide una o dos reflexiones de algún (a) participante.	Frase o Imagen Motivadora
8.35 a 8.45	Objetivos de la Capacitación Objetivo de la Sesión	Facilitadores recuerdan Objetivos del Plan de Capacitación. Vuelven a reflexionar y explican Objetivos, detallando conceptos claves. Presentan Objetivos de Módulo 4 Presentan objetivos de la Primera Sesión	PPT con Objetivos
8.45 a 8.55	Presentar Metodología de Capacitación	Facilitadores recuerdan Metodología de la Capacitación. Vuelven a reflexionar y explican la metodología detallando conceptos claves.	PPT con Metodología de Capacitación
8.55 a 9.05	Entrega de Material de Apoyo Escrito.	Facilitadores entregan Carpeta con material escrito a los participantes en donde se	Material escrito para cada participante

		detallan los Objetivos, Metodología y Bibliografía atinente de la Primera Sesión.	
9.05 a 10.05	Los participantes Docentes Directivos reflexionan y analizan los conceptos involucrados en la Evaluación Participativa.	Los participantes Docentes Directivos reflexionarán y analizarán los conceptos involucrados en los instrumentos de Evaluación Participativa existentes. Determinarán la conceptología y factores a través de los cuales se generará un instrumento propio para la evaluación constante del Perfil del Docente Directivo determinado.	Materias Evaluación Participativa. Instrumentos de evaluación existentes
10.05 a 10.30	Plenario de Presentación principales aprendizajes y conocimientos.	Participantes por cada Equipo de cada Escuela exponen en papelógrafo al Plenario.	Papelógrafos
10.30	Cierre Primera Sesión	Facilitadores destacan la participación y compromiso y motivan para la Segunda Sesión	

Segunda Sesión Diseño de Instrumentos

Horario	Actividad	Desarrollo Inicio desarrollo cierre	Materiales
8.30 a 8.35	Saludo y Motivación Inicial	Facilitadores-Capacitadores presentan una frase motivadora que permite retomar la mística de la Capacitación-Taller. Se pide una o dos reflexiones de algún (a) participante.	PPT con frase motivadora
8.35 a 8.45	Objetivos de la Sesión	Facilitadores presentan Objetivos de la Sesión. Reflexionan y explican Objetivos, detallando conceptos claves.	PPT con Objetivos
8.45 a 8.55	Entrega de Material de Apoyo Escrito.	Facilitadores entregan material escrito (Objetivos. Metodología) a los participantes, e informe Plenario sesión anterior (papelógrafos).	Material escrito para cada participante
8.55 a 10.30	Los participantes diseñan instrumentos para evaluar competencias en Liderazgo y diseñan instrumentos para evaluar competencias de Comunicación Efectiva	Los participantes diseñarán su propio Instrumento de Medición de Competencias de Liderazgo y Comunicación Efectiva.	

10.30	Cierre Segunda Sesión	Facilitadores destacan la participación y compromiso y motivan para la Tercera Sesión	
-------	-----------------------	---	--

Tercera Sesión: Plan de Evaluación de Competencias de Liderazgo y Comunicación Efectiva.

Horario	Actividad	Desarrollo	Materiales
8.30 a 8.35	Saludo y Motivación Inicial	Facilitadores-Capacitadores presentan una frase motivadora que permite retomar la mística de la Capacitación-Taller. Se pide una o dos reflexiones de algún (a) participante.	PPT con frase o imagen motivadora
8.35 a 8.45	Objetivos de la Sesión	Facilitadores presentan Objetivos de la Sesión. Reflexionan y explican Objetivos, detallando conceptos claves.	PPT con Objetivos
8.45 a 8.55	Entrega de Material de Apoyo Escrito.	Facilitadores entregan material escrito a los participantes en donde se detalla Objetivos Tercera Sesión.	Material escrito para cada participante
8.55 a 10.30	Determinar y formular Plan de Evaluación Participativa	Los Directivos Docentes formularán un Plan de Evaluación de Competencias de Liderazgo y Comunicación Efectiva, de manera de evaluar constantemente su rol determinado por el Perfil del Directivo Docente construido en Módulo 1.	
10.30	Cierre Tercera Sesión	Facilitadores destacan la participación y compromiso y motivan para la Cuarta Sesión	

Capítulo IV

Validación de la propuesta

“Capacitación del Equipo Directivo para el mejoramiento de la Gestión y Liderazgo”

Objetivo de la Validación

Como se ha señalado anteriormente, el objetivo de esta intervención es aportar a la mejora de la calidad de la Educación desde el Liderazgo Directivo, en dos Escuelas que han servido de muestra en este estudio.

No obstante, también se desea hacer un aporte a mejorar la calidad de la educación en nuestra país, para ello se necesitan Directores (as) y Equipos Directivos que ejerzan un Liderazgo adecuado a estos propósitos y por sobre todo lideren el proceso de transformación que se requiere. Directores (as) que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad chilena en su conjunto.

EL interés de Validación está en relacionar las competencias de Liderazgo que deben tener los integrantes de cualquier Equipo Directivo, en la perspectiva del mejoramiento de la Gestión y el Liderazgo que se requiere para mejorar la calidad de la Educación en Chile. Para ello se han planteado los siguientes Objetivos en el Plan de Intervención:

Objetivo General

Evaluar Plan de Intervención aplicado.

Objetivos Específicos

1. Determinar las competencias de Liderazgo y Comunicación que poseen los integrantes de cada Equipo Directivo.
2. Relacionar las Competencias de Liderazgo y Comunicación de cada uno de los integrantes de cada Equipo Directivo, respecto de la Línea de Base establecida en el MBD.
3. Determinar Mejoras para futuras aplicaciones del Plan de Intervención.

Metodología

La evaluación será un proceso por el cual se determinará el establecimiento de cambios generados por este Plan Intervención, es decir, se hará una comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Se intenta conocer el grado de cumplimiento de objetivos que el Plan de intervención pretende lograr.

En esta Evaluación se producirá información, la cual servirá para mejorar las futuras aplicaciones y por supuesto mejorar el logro de los objetivos propuestos, por ello, se aclara que esta Evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar el Plan de Intervención y por supuesto un medio para validarla en su aplicación.

Como propuesta metodológica se utilizará un Cuestionario *ex ante - ex post*. La evaluación *ex ante - ex post*, aparece como una acción imprescindible en un Plan de Intervención que pretende cambiar una realidad.

La evaluación *ex ante - ex post* nos permitirá determinar si los resultados planificados se lograron y si estos contribuyen al propósito y fin del Plan.

Los factores a considerar en la evaluación, tanto *ex-ante* como *ex - post*, están relacionados con el establecimiento de la línea de base, o sea la caracterización cuantitativa y cualitativa de los principales indicadores que se seleccionan para Evaluar el Plan, a través de indicadores entregados por el MBD.

Para cada uno de estos factores se selecciona un conjunto de Descriptores de MBD para medirlos en la situación presente, antes de iniciar el Plan de Intervención, así se desarrollará la línea de base, y luego con la repetición de la prueba *ex -ante* (aplicación *ex post*), determinar el nivel alcanzado de cambio e incorporación de competencias alcanzado por cada integrante de cada Equipo.

La Línea de Base se construye a través del levantamiento de datos objetivos (cualitativo y cuantitativo) respecto del conocimiento, actitud y valores descritos en el MBD. El proceso de Evaluación implica medir la situación al momento de iniciarse el Plan de Intervención (*ex-ante*), y la evaluación *ex post* estimará cuánto alcanzó o superó, cada participante, la línea de base.

Fuentes de validación

Se fundamenta en la necesidad de definir y profesionalizar el rol de los equipos directivos que se espera encontrar en las escuelas municipales y en los establecimientos subvencionados.

Por lo anterior se vuelve fundamental la inversión en las personas, ello implica elevar consistentemente la calidad de la educación de nuestra población. Por otra parte, no es posible pasar por alto el contexto de descentralización y desconcentración que ha vivido la población pública chilena a partir de la década de los 80, en tal periodo el traspaso de la administración de los establecimientos educativos a las municipalidades del país y a los sostenedores privados, se realizó en un contexto antidemocrático y sin preparación institucional adecuada de aquellas organizaciones que “recibían la administración de estas responsabilidades” (pág. 6 MBD)

Con los anteriores fundamentos y en ese contexto el ministerio de educación promovió cambios significativos en el proyecto de reforma a la ley JEC N°19.532, dicho proyecto aprobado por el parlamento y publicado como ley N°19.979 el 06 de marzo de 2004 señala entre otros aspectos las atribuciones y funciones de los directivos de los establecimientos educacionales. Concretamente esta ley señala que la función principal del director consiste en conducir y liderar el proyecto educativo institucional.

Ahora bien la pregunta que surge al interior del equipo investigativo es ¿Quién establece y define el perfil del docente directivo? Porque en la praxis cuando el director se hace cargo de una Escuela Municipal, los equipos ya están instalados por la dirección anterior. Es aquí la innovación de este nuevo director ADP, que tiene la facultad de elegir y capacitar a los equipos docentes.

Esto le da sustento a la propuesta de intervención planteada, que tiene como objetivo Capacitar al equipo directivo en competencias de liderazgo y comunicación efectiva, para que se pueda conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional.

El equipo investigativo se hace una segunda pregunta ¿cómo validamos en la praxis la propuesta? Y es aquí donde tiene sentido la aplicación del cuestionario antes de comenzar la intervención (*ex –ante*) y al término de la aplicación de los módulos (*ex post*), de esta manera al realizar la triangulación de resultados obtendremos evidencias fundamentadas para validar la propuesta.

“Evaluación de Competencias para el mejoramiento del Liderazgo y Comunicación de Directivos Docentes”

Necesitamos evaluar las Competencias de Gestión, Liderazgo y Comunicación que actualmente posee el Equipo Directivo, así se podrá determinar si el Plan de Intervención que se aplicará, cumple con los objetivos planteados y determinar el nivel de cambio que el proceso de Intervención aportará en la mejora de la calidad de la Educación de los Establecimientos Educativos en estudio y con ello también aportar a la calidad de la educación de nuestro país.

Por ello, solicitamos que nos retroalimentes respecto de los conocimientos de los temas atinentes al Liderazgo y Comunicación, respondiendo a las siguientes preguntas de manera honesta y colaborativa. Se necesita que expreses lo que saben respecto de los temas planteados.

Se agradece la disposición y colaboración en esta actividad, que permitirá mejorar como profesionales y como Institución.

Cuestionario

Estimado profesor, lea con atención las preguntas y conteste con claridad cada una de ella. Si no sabe alguna de ella, déjela en blanco.

1. ¿Qué relación hay entre Liderazgo y Cambio interior de la Escuela.
2. Menciona tres estilos de Liderazgo que sean aplicables al modo de liderar en la gestión educacional moderna y actual.
3. Explica concisamente a que se refiere el concepto de Rol formador y Rol Educador de personas y de la Institución.
4. ¿Cuáles son los valores que desde tu Rol de Directivo (a) debes asegurarte de colocar siempre en tu gestión?
5. ¿Cuánto tiempo dedicas y dedican en tu Equipo a la Reflexión periódica sobre la gestión Educacional que realizan? Menciona las actividades que realizas.
6. Define concisamente que es una cultura organizacional flexible.
7. Define Comunicación Efectiva
8. Define el problema que se te genera en la práctica al tener un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.
9. Menciona las estrategias y técnicas que utilizas para la administración de conflictos.
10. ¿Cuál es el valor que le otorgas a la promoción de la participación para la consecución de las metas de la Escuela? y refiérete a la relación existente entre participación y responsabilidad.

11. ¿Qué relación existe entre la promoción de un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa y tu Rol de Formador?
12. ¿Cómo definirías una cultura organizacional? y menciona los factores que se requiere instalar, tanto en el plano personal como profesional para promocionarla.
13. Expresa la relación existente entre Pro actividad para alcanzar metas y Liderazgo. ¿Cómo estimulas la participación de los Padres y Apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes? Menciona actividades y los tiempos que le dedicas
14. ¿Cómo evalúas la capacidad de participación de la familia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes? Menciona los instrumentos que aplicas:
15. ¿Cómo promueves/comunicas la difusión de las actividades y proyectos del establecimiento.
16. ¿Cómo informas a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos del establecimiento.
17. Menciona las redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco de tu labor y de la del establecimiento.
18. ¿Cuál es el Rol que juega la educación en el contexto de la localidad en la implementación del proyecto educativo.
19. Define Conciencia Crítica y menciona cómo la aplicas en tu labor diaria.
20. Refiérete a la relación existente entre Auto Control Interno, pro actividad y responsabilidad.
21. Refiérete a la relación existente entre Cambio y Paradigma.

Presentación de resultados

Cuestionario para la Recolección de información, Equipos Directivos

Los sujetos 1, 2,3 son directivos del Establecimiento N°2 y los sujetos 3, 4 y 5 son directivos del Establecimiento N°1.

Pregunta	Respuesta de los sujetos participantes
<p>1. Relación entre liderazgo y cambio al interior de la Escuela.</p>	<p>Sujeto 1: Para que exista cambio y modificación en las prácticas debe haber un buen líder motivador.</p>
	<p>Sujeto 2: Un liderazgo eficiente es capaz de conducir la escuela de acuerdo a las características y necesidades de esta y de sus sectores.</p>
	<p>Sujeto 3: Un buen liderazgo conduce a la escuela de acuerdo a las características y necesidades que ella tiene</p>
	<p>Sujeto 4: Un buen líder debe tener la capacidad de mantener un ambiente de sana convivencia y producir cambios positivos al interior del establecimiento.</p>
	<p>Sujeto 5: Un liderazgo positivo al interior de establecimiento, es se ver reflejado en la capacidad del manejo en diferentes situaciones.</p>
	<p>Sujeto 6: Siempre van asociados, este estamento desde su gestión, está llamado a producir cambios que beneficien a la institución.</p>

<p>2. Menciona tres estilos de Liderazgo que sean aplicables al modo de liderar en la gestión educacional moderna y actual.</p>	<p>Sujeto1: Liderazgo democrático, Liderazgo <i>coach</i>, liderazgo conciliador, liderazgo autoritario y tantos otros que no domino.</p>
	<p>Sujeto 2: Liderazgo participativo o democrático liderazgo orientado a las relaciones, liderazgo transformacional.</p>
	<p>Sujeto 3: Liderazgo democrático, liderazgo orientado a las buenas relaciones humanas, liderazgo orientador.</p>
	<p>Sujeto 4: Trabajo en equipo con todos los estamentos, resolver problemas, mantener un ambiente de sana convivencia.</p>
	<p>Sujeto 5: Mantener un estilo democrático y participativo. Estilo orientado a las personas.</p>
	<p>Sujeto 6: Liderazgo democrático y participativo.</p>
<p>3. Explica concisamente a que se refiere el concepto de Rol formador y Rol Educador de personas y de la Institución</p>	<p>Sujeto 1: Profesional que con su docencia e investigación aporta a la formación de personas y el educador entre conocimientos.</p>
	<p>Sujeto 2: Rol formador: capacitar, educar, evaluar, asesorar, innovar. Rol Educador: abarca múltiples dimensiones por los efectos en la sociedad. Implica en la escuela, la transición de informar aprendizajes de contenido pero también formación valórica y disciplinaria.</p>
	<p>Sujeto 3: Rol educativo, enseñanza y acompaña en el proceso de aprendizaje, entrega contenidos y medios.</p>
	<p>Sujeto 4: Rol educador: impartir una disciplina y entregar conocimientos. Rol Formador: Desarrollar al alumno</p>

	integralmente.
	Sujeto 5: Rol formador, tiene que ver más con ser un facilitador, ayudar a los estudiantes de manera autónoma, promoviendo un desarrollo cognitivo y personal. Rol educador, imparte una disciplina y entrega conocimiento.
	Sujeto 6: El formador es el que entrega los conocimientos, el educador también se encarga de desarrollar a los alumnos, en el ámbito del crecimiento personal: valores y actitudes.
4. ¿Cuáles son los valores que desde tu Rol de Directivo (a) debes asegurarte de colocar siempre en tu gestión?	Sujeto 1: Empatía, solidaridad, respeto, tolerancia
	Sujeto 2: Empático, comprometido, proactivo.
	Sujeto 3: Responsabilidad, colaboración, empatía y compromiso.
	Sujeto 4: Saber interpretar la realidad y traducirla a acciones concretas. Debe pensar en los problemas que pueden ocurrir en el futuro. Buscar el origen del problema.
	Sujeto 5: Empatía, solidario, amor justicia.
	Sujeto 6: Responsabilidad, amor, lealtad.
5. ¿Cuánto tiempo dedicas y dedican en tu Equipo a la Reflexión periódica sobre la gestión Educacional que	Sujeto 1: Dos Horas semanales con análisis en las tareas realizadas y las que se avecinan. Las actividades son la revisión de lo planificado y todo lo que sea organización de la Escuela.
	Sujeto 2: Una o dos horas. Planificamos y evaluamos todas las actividades de la semana.

realizan? Menciona las actividades que realizas.	Sujeto 3: Dos horas. De gestión no mucho la verdad.
	Sujeto 4: Semanalmente en consejo de profesores.
	Sujeto 5: Este trabajo se lleva a cabo, cuando se reúnen con los profesores, los jefes de los diferentes estamentos del colegio.
	Sujeto 6: Se dedica tiempo en algunos consejos de profesores, administrativos y académicos.
6. Define concisamente que es una cultura organizacional flexible.	Sujeto 1: Conjunto de creencias, comportamiento con los que se trabaja en una institución.
	Sujeto 2: Relación dinámica de valores, de tradiciones que comparte una comunidad u organización.
	Sujeto 3: Relación de roles, ideas.
	Sujeto 1: Comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidas por las personas que integran una organización.
	Sujeto 2: Es una organización, donde no rige la jerarquía, sino más la participación y corresponsabilidad.
	Sujeto 3: Es aquella en donde no se da el verticalismo.
7. Define Comunicación Efectiva.	Sujeto 1: Forma de comunicación que a través de buenas prácticas, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir.
	Sujeto 2: Comunicación que logra el propósito de transmitir o recibir el mensaje emitido.

	<p>Sujeto 3: Es aquella que logra las propuestas, se articulan y se llevan a cabo.</p>
	<p>Sujeto 4: Es cuando se logra el equilibrio entre la autenticidad y el respeto y ser asertivo. Saber comunicar el mensaje en forma clara.</p>
	<p>Sujeto 5: Es aquella comunicación, donde se intercambian ideas, del saber escuchar y hablar, es una manera de entrar en contacto con los demás, para poder tener buenas relaciones humanas.</p>
	<p>Sujeto 6: Es aquella en donde la información es canalizada fluidamente y además es oportuna.</p>
<p>8. Define el problema que se te genera en la práctica, al tener un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.</p>	<p>Sujeto 1: El trato cordial no es tan difícil de lograr eso depende de cada individuo y de cómo uno se enfrente a la situación el problema de cooperación es siempre el más difícil ya que siempre hay personas que tienen el signo peso en la frente están preocupados de lo que hacen los demás.</p>
	<p>Sujeto 2: No genera problemas en la medida que se definan los límites en un marco de respeto. Genera mas beneficios, la relación cordial y de cooperación con el resto de la comunidad.</p>
	<p>Sujeto 3: No se llegara a problema alguno al contrario las personas reaccionan positivo ante el buen trato y trabajo en equipo.</p>
	<p>Sujeto 4: Podrá ocurrir que en algunos casos no se respete los cargos. Creo que el trato cordial y de cooperación es fundamental y más que un problema es</p>

	<p>una ventaja.</p> <p>Sujeto 5: Puede que se genere un clima laboral de exceso de confianza y esto genere que no se respeten las jerarquías.</p> <p>Sujeto 6: Si hay un exceso de cordialidad, puede que los conductos regulares y jerarquías no se respeten.</p>
<p>9. Menciona las estrategias y técnicas que utilizas para la administración de conflictos.</p>	<p>Sujeto 1: La conversación y la reflexión de la conducta.</p>
	<p>Sujeto 2: Dialogo</p>
	<p>Sujeto 3: Dialogo, empatía al abordar el conflicto.</p>
	<p>Sujeto 4: La habilidad de comprender sus propios sentimientos hacia el conflicto. Escuchar atentamente, brindar opciones para resolver el conflicto.</p>
	<p>Sujeto 5: Encontrar una solución al conflicto de manera creativa y sabia.</p>
	<p>Sujeto 6: Escuchar a ambas partes, siendo imparcial en la toma de decisiones.</p>
<p>10. ¿Cuál es el valor que le otorgas a la promoción de la participación para la consecución de las metas de la Escuela? y refiérete a la relación existente entre</p>	<p>Sujeto 1: La escuela está al servicio de los niños y no la escuela a servicio nuestro, hay que hacer ver que, el éxito es de todos pero también el fracaso.</p>
	<p>Sujeto 2: La participación es esencial por efecto dentro de la diversidad de personas que conforman una comunidad, cada uno puede aportar con lo suyo. La participación implica compromiso, por cuanto se espera que cada uno con un rol dentro del proceso.</p>

participación y responsabilidad.	Sujeto 3: Un rol muy importante ya que ante la diversidad de personas y sus habilidades y conocimiento se logra un rico aporte de cada uno.
	Sujeto 4: La participación de todos los estamentos es fundamental en los resultados que se quieren lograr, de esa forma todos están al tanto de las metas y se pueden lograr mejores resultados.
	Sujeto 5: Se dan más las posibilidades, de responder mejor a las metas establecidas.
	Sujeto 6: Es de suma importancia promocionar la participación, pues con ello también se valora el rol de trabajador y se cultiva el sentido de pertenencia, a mayor participaron, mayo responsabilidad.
11.¿Qué relación existe entre la promoción de un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa y tu Rol de Formador?	Sujeto 1: Pienso que es la inclusión escolar.
	Sujeto 2: Habla de inclusividad absoluta, ya que bajo una misma mirada todos (a) tendrán las mismas oportunidades que desde el rol formador guiara de la mejor manera y adaptara a las necesidades del entorno.
	Sujeto 3: Tiene muchas inclusiones todas(o) tienen la misma oportunidad.
	Sujeto 4: Debe existir obligatoriamente un clima de igualdad y respeto para el buen funcionamiento del establecimiento.
	Sujeto 5: Esta relación debe estar siempre presente en todo tipo de trabajo, para que nadie se sienta menoscabado en su rol de profesor o trabajador.

	<p>Sujeto 6: Esta relación debe estar presente siempre, pues de esta forma, cada funcionario sentirá que tiene las mismas posibilidades que los demás.</p>
<p>12. ¿Cómo definirías una cultura organizacional? Y menciona los factores que se requiere instalar, tanto en el plano personal como profesional para promocionarla.</p>	<p>Sujeto 1: Como una tradición que se cuida.</p> <p>Sujeto 2: Como un sistema en que cada uno respeta, comparte, los valores, tradiciones, ideas, opciones de cada uno, pero se comparte directamente.</p> <p>Sujeto 3: Respeto, compartir los valores y tradiciones de cada uno, con hábitos, costumbres y experiencias.</p> <p>Sujeto 4: Es un trabajo en equipo, disciplinado, proactivo, con metas claras.</p> <p>Sujeto 5: Esta cultura es organizada donde cada funcionario cumple su rol de manera cabal.</p> <p>Sujeto 6: Es aquella que tiene una estructura jerárquica en donde los roles están bien definidos, profesionalismo y responsabilidad ética.</p>
<p>13. Expresa la relación existente entre Pro-actividad y el alcanzar metas y Liderazgo.</p>	<p>Sujeto 1: Es una relación estrecha, una conduce a la otra.</p> <p>Sujeto 2: Pro actividad implica ser dinámico, y audaz, activas y responsables, organizados, por tanto si cada uno asume este rol, se fijaran metas alcanzables, en ocasiones arriesgadas, pero favorecerán su cumplimiento y por ende el liderazgo será más efectivo.</p> <p>Sujeto 3: Para alcanzar metas un líder debe ser proactivo. Por tanto están estrechamente relacionados.</p>

	<p>Sujeto 4: Es asumir el pleno control de una conducta de modo activo, tomando decisiones, iniciativas en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras.</p> <p>Sujeto 5: Pro actividad es una actitud que se debe tener siempre y en todo momento, siendo responsable se nuestras acciones, teniendo siempre iniciativa.</p> <p>Sujeto 6: El líder debe ser una persona proactiva, creativa, empática, con visión de futuro idónea, y que motive a sus dirigidos.</p>
14. ¿Cómo estimulas la participación de los Padres y Apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes? Menciona actividades y los tiempos que le dedicas	<p>Sujeto1: Con motivación constante.</p> <p>Sujeto 2: Con dialogo, respeto y empatía.</p> <p>Sujeto 3: Dialogo, respeto y empatía.</p> <p>Sujeto 4: Haciendo participar en la formación integral de sus hijos (as), en reuniones de apoderados, motivar, apoyar, aportar ideas para el trabajo en equipo.</p> <p>Sujeto 5: En constantes conversaciones a nivel de reuniones como entrevistas personales, haciéndolos participar en este proceso educativo, at raves de jornadas o talleres para padres.</p> <p>Sujeto 6: Haciéndoles ver la importancia que tiene el estudio sobre las proyecciones hacia el futuro y que ellos son los pilares de sus hijos. Talleres, entrevistas.</p>
15.- ¿Cómo evalúas la capacidad de	<p>Sujeto 1: En su compromiso en todas las actividades del curso al que pertenece.</p>

participación de la familia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes? Menciona los instrumentos que aplicas:	Sujeto. 2: A través de entrevistas, talleres de formación y de observación diaria.
	Sujeto 3: Por medio de entrevistas, observación y asistencia a talleres.
	Sujeto 4: Los apoderados acostumbran a dejar todo el trabajo al colegio. Los instrumentos que dan fe de esto es: las entrevistas, reuniones de apoderados, escuelas para padres etc.
	Sujeto 5: Positiva, y esto se ve reflejado en su participación en reuniones de apoderados y otras actividades del colegio.
	Sujeto 6: Positiva, pues la mayoría de ellos, asumen compromisos son el quehacer escolar de los alumnos. Los instrumentos indicadores, son las entrevistas, reuniones.
16.- ¿Cómo informas a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos del establecimiento.	Sujeto 1: Reuniones de apoderados, ficheros.
	Sujeto 2: A través de actividades en plazas, centros de salud, afiches de abrazos.
	Sujeto 3: Con afiches, actividades fuera del establecimiento, redes de apoyo.
	Sujeto 4: A través de circulares, reuniones de apoderados, libreta de comunicaciones, etc.
	Sujeto 5: A través de circulares, libreta de comunicaciones, reuniones de apoderados etc.
	Sujeto 6: Durante las reuniones de apoderados, en el

	tiempo de orientación.
<p>17.-¿Cómo informas a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos del establecimiento.</p>	Sujeto 1: En la cuenta publica
	Sujeto 2: En reunión de apoderados
	Sujeto 3: En la libreta de comunicaciones
	Sujeto 4: A través de reuniones generales de apoderados, pagina web
	Sujeto 5: En reuniones periódicas de padres y apoderados y en la página web
	Sujeto 6: Entregando informes mensuales de aprendizajes y rendimiento.
<p>18. Menciona las redes de trabajo que contribuyan al aprendizaje recíproco de tu labor y de la del establecimiento.</p>	Sujeto 1: Reuniones de ciclo.
	Sujeto 2: Los consejos pedagógicos.
	Sujeto 3: Los encuentros con los demás colegas
	Sujeto 4: Reuniones por ciclo, departamentos, consejo de profesores.
	Sujeto 5: Reuniones por departamento y por ciclo.
	Sujeto 6: Reuniones por ciclos, reuniones por departamento.
<p>19. Define Conciencia Crítica y</p>	Sujeto 1: Es aplicar criterio y dimensionar a quien se lo estoy aplicando.

<p>menciona cómo la aplicas en tu labor diaria.</p>	<p>Sujeto 2: entender que es nuestro deber criticar positivamente.</p>
	<p>Sujeto 3: Hago bien mi trabajo porque mi conciencia crítica me lo obliga.</p>
	<p>Sujeto 4: Es ser crítico de lo bueno y lo malo, en forma objetiva.</p>
	<p>Sujeto 5: Es entender al otro en todas sus formas.</p>
	<p>Sujeto 6: Lo entiendo como pensar bien antes de actuar.</p>
<p>20. ¿Cuál es el Rol que juega la educación en el contexto de la localidad y en la implementación del proyecto educativo.</p>	<p>Sujeto 1: Adaptarse al medio del que está inserta la escuela con un Plan Colectivo de acuerdo a necesidades y realidad de nuestra comunidad escolar.</p>
	<p>Sujeto 2: Rol de importancia, porque debemos abrirnos a los requerimientos de la sociedad a la que pertenecemos.</p>
	<p>Sujeto 3: Rol de compromiso y responsabilidad.</p>
	<p>Sujeto 4: El rol que juega el educador, de acuerdo con las necesidades del entorno, para que el proyecto educativo sea eficaz.</p>
	<p>Sujeto 5: El colegio debe estar al servicio de la comunidad, aportando personas que contribuyan al desarrollo de la localidad.</p>
<p>Sujeto 6: La educación debe ser contextualizada de acuerdo a las características de la zona. Tiene un rol importante en el sentido de abastecer personas</p>	

	idóneas según los requerimientos de la localidad.
21. Refiérase a la relación existente entre Auto Control Interno, pro actividad y responsabilidad:	Sujeto 1: El autocontrol me permitirá controlar mis impulsos, lo cual permitirá trabajar tranquila, dinamismo activo y responsable donde cada uno asegura su rol.
	Sujeto 2: Autocontrol o dominio de uno mismo, (los impulsos) me sirve para estar en un lugar más tranquilo de trabajo, agradable y que cada uno sea responsable y cumpliendo con su rol.
	Sujeto 3: Si aprendo a controlarme seré más productiva.
	Sujeto 1: Es tener la capacidad de tener las ideas claras, para poder tomar decisiones y la responsabilidad de ejecutarlas con el apoyo de todos los estamentos.
	Sujeto 2: El autocontrol interno, hace referencia a la organización y asignación de tareas, promoviendo grados de responsabilidad, lo que facilita un liderazgo dinámico.
	Sujeto 3: Todos estos elementos deben estar presentes, pues entre ellos se fortalece el rol del liderazgo. El control permite regular y normar, esto trae consigo responsabilidad y actitud creativa y de mucha iniciativa.
22. Refiérase a la relación existente entre cambio y paradigma.	Sujeto 1: Cambio es la capacidad para adaptarse. Paradigma, son principios, patrones Ambos términos son contrarios pero excluyente.
	Sujeto 2: Cambio es cuando una persona tiene cambios puedes ser una cambio psicológico, de pensar, de actitudes, puede ser una persona más positiva, paradigma, es un ejemplo o modelo de algo.

	<p>Sujeto 3: Capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones o lugares, paradigma es modelo o ejemplo de algo. Si hay cambios o provoca cambios , estos cambios pueden ser modelos a seguir.</p>
	<p>Sujeto 4: Los Paradigmas provocan resistencia al cambio, por lo tanto es muy desafiante convertirse en un pionero de nuevas ideas.</p>
	<p>Sujeto 5: Siempre hay que estar preparados para los constantes cambios de una sociedad emergente y en constante renovación.</p>
	<p>Sujeto 6: El ser humano es un ser cambiante, por lo cual su visión sobre las cosas y el mundo debe ir modificándose pues la cultura es también es cambiante.</p>

Luego de aplicar y analizar las respuestas entregadas por los participantes, el equipo de investigación saca las inferencias a la luz de la lectura de estos resultados, Inferencias que se vacían en las conclusiones y recomendaciones. Debemos recordar que una vez que se aplique el plan de intervención, este cuestionario se vuelve aplicar y servirá como resultados comparativos para ver la validez de la propuesta.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a la literatura del MBD, en la década de los 80, se hizo traspaso de la administración de los Establecimientos Educacionales a las municipalidades del país y a los sostenedores privados. Esto se realizó sin preparación institucional adecuada lo que generó que los directores se transformaron en meros administrativos, sin preparación para liderar el Proyecto Educativo Institucional.

A pesar de que el Ministerio de Educación se ha empeñado en nivelar las competencias de los Directores de Establecimientos Educacionales, incluso generando el MBD (2005), se evidencia en esta investigación que la falencia sigue, porque los sostenedores tanto privados como municipales no invierten los recursos necesarios para capacitar los equipos en lo pedagógico, administrativo y financiero.

El MBD hace referencia a la Ley N° 19.979 del 2004, que señala entre otros aspectos, las atribuciones y funciones de los directivos de los establecimientos educacionales. Concretamente afirma, que la función principal del director consiste en conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional.

Cabe señalar que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol del director. En este sentido los criterios contenidos en el ámbito del liderazgo son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumplen funciones docentes-directivas y técnico-pedagógica.

Por lo tanto, estos antecedentes avalan la importancia de llevar a cabo la propuesta de capacitar y nivelar las competencias de cada miembro del equipo directivo de las unidades de estudio de esta investigación.

La definición de un perfil directivo adecuado al Establecimiento, es otro elemento clave para llevar adelante el Proyecto Educativo Institucional. El tener determinadas las competencias inherente al cargo, además de la definición de roles y funciones dará solidez al trabajo profesional y permitirá el logro de los objetivos estratégicos planteados en el PEI.

Lo anteriormente señalado se evidencia como carencia en las unidades de estudio de esta investigación dado que el cuestionario aplicado a tres directivos de cada una de las Escuelas en estudio, ha permitido visualizar la disparidad conceptual en los temas de liderazgo y comunicación efectiva, criterios planteados claramente en el MBD (A1-A2)

Se observa además, una marcada diferencia en las respuestas del equipo directivo del establecimiento particular subvencionado, es decir, Establecimiento N°1, allí hay más claridad y se vislumbra un mayor dominio de contenidos. Se visualiza un nudo crítico que tiene que ver con las competencias de liderazgo que deben tener los integrantes del equipo directivo.

Por otro lado, se percibe por las respuestas dadas de ambos equipos, un desconocimiento del Marco para la Buena Dirección, documento que no se le ha dado el uso y la importancia necesaria. Se reafirma con esto, la necesidad de aplicación de los módulos de capacitación preparados en el Plan de intervención.

Recomendaciones

- ✓ Los equipos directivos requieren de tiempos reales al interior de las escuelas para programar ejecutar y evaluar los procesos que llevan adelante. Porque disponen de muy poco tiempo para dedicarse a las tareas realmente importantes para el logro de una educación de calidad. Se hace necesario que los equipos dispongan de una carga horaria acorde con las funciones que desempeñan al interior de los Establecimientos en estudio.
- ✓ Es muy necesario aunar conceptos, criterios y miradas proyectivas que empoderen y den solidez a los equipos directivos de las unidades de estudio, esto se puede lograr a través de la propuesta de intervención planteada, que sembrarán en ellos la motivación para adquirir la maestría en instituciones que brindan estas capacitaciones.
- ✓ Los establecimientos podrán aspirar a mejorar sus aprendizajes si sus equipos directivos cuando exista claridad en las responsabilidades que cada miembro de la unidad educativa debe cumplir.
- ✓ Al aplicar este plan de intervención, no solo se beneficiaran los integrantes del equipo directivo, sino que también se verán beneficiados todos los estamentos que componen la unidad educativa. Se estará acorde a las exigencias de la agencia de calidad y superintendencia de Educación.

Alcance y límites de la Evaluación

Se tiene claro de forma irrefutable que la aplicación de este Plan de Intervención a dos escuelas de nuestro país no representa un porcentaje adecuado de aplicación muestral que le de validez universal a este estudio. Sin embargo, se infiere que las competencias de Gestión y Liderazgo que se abordan como contenidos extraídos del MBD, son aquellas que necesariamente deben estar presentes en las relaciones de trabajo entre Directivos y Dirigidos y por sobre todo deben estar presentes para la relación Escuela-Comunidad y específicamente en el producto de calidad que se le debe entregar a los niños y niñas de nuestro país. Por otro lado esta aplicación, aunque limitada, posee la ventaja de ser eficiente, eficaz y efectiva. Eficiente por realizarse a un bajo costo y utilizando recursos propios de los Equipos Directivos, optimizando los recursos ya existentes. Eficaz pues apunta a la calidad de la educación a través de un producto que interviene en la calidad de las personas y de los grupos y equipos, y Efectiva pues pretende cuantificarse a través de este mismo proceso de Evaluación.

También se debe advertir que el alcance de este proyecto no bastará con obtener buenos resultados en este proceso de Evaluación, esto porque cada Intervención debe adaptarse a las circunstancias propias de cada realidad educacional, la cual se sabe es bastante diversa en nuestro país, debido a la diversidad económica, geográfica y cultural, entre muchas otras distinciones. Sin embargo, esta misma Evaluación posee la ventaja de ser aplicable y reproducible en una gran cantidad de contenidos comunes a estas mismas realidades diversas.

Por otro lado, se espera que los resultados obtenidos se compartan entre los participantes y los estudiantes, y por sobre todo se realicen aportes a este Modelo de Intervención para su constante mejoría.

Bibliografía

1. Aylwin, M. (2005). Ideas para una Educación de Calidad, Libertad y desarrollo, capítulo nº 9, (pp.105).
2. Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34-52. Consulta 6 de septiembre de 2014 de <http://www.psicoperspectivas.cl>
3. Azocar,R. (2013) Entrevista a Humbert Maturana. Ética. Profesional y Desarrollo Personal. Recuperado el 18 de enero 2015. <http://eticaprofesionalramonazocar.blogspot.com/2013/08/entrevista-humberto-maturana.html>
4. Camerón, kim&whetten, (2005) Desarrollo de habilidades directivas. (6ª ed.). México: Pearson educación.
5. Carrión,J. (2007) Ejecución de la Estrategia del Liderazgo en Estrategia: de la visión a la acción. Pág 393 (2ª edición. Madrid, España. ESIC)
6. Casares A., D. (1996). La transformación de los educadores del nivel Superior, (pp. 23).
7. Castro, F. (2013) Apuntes:” Síntesis sobre Tipo de liderazgo y su posible aplicación en el sistema escolar.”
8. Castro, A. (2007) Teoría y evaluación del liderazgo -1ª ed.-Buenos Aires: Paidós. (pág.18)
9. Cisterna, F. (1992) “apuntes sobre Metodología de la investigación”.
10. Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004. (2006) Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista iberoamericana REICE*, volumen 4, Nº4e. Recuperado el 12 de

diciembre de
2014.http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SDBDVhwwu-MJ:www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cl

11. Disponible en URL <http://www.eduglobal.cl-liderazgo-directivo>. La-importancia-de-la-comunicación-entre-director-y-sostenedor (consulta 01 de septiembre de 2014)
12. Disponible en URL <http://www.creator-design.com/yayis/Sandoval.pdf>. (Consultado 8 de septiembre de 2014)
13. Disponible en URL <http://www.agenciadecalidad.cl/resultadosimce-2013>(consulta 01 de septiembre de 2014)
14. Elena Compañ Poveda, (2012)El modelo Sistémico aplicado al campo educativo. Disponible en la URL http://www.iaf-alicante.es/imgs/ckfinder/files/PUB_Modelosistemico.pdf(consulta 05 de septiembre de 2014)
15. Fischman, D. (2001). “El camino del Líder”, Aguilar, (pp. 53).Aguilar. Mercurio http://cybertesis.ubiobio.cl/tesis/2008/ponce_r/doc/ponce_r.pdf
16. Ministerio de Educación, (2005). Marco para la Buena Dirección. República de Chile, Santiago. Publicaciones de la unidad de gestión y mejoramiento educativo división de educación general.
17. Pont, B.Nusche, D. Moorman, H. (2009) El liderazgo escolar importa en Mejorar el Liderazgo Escolar. 1ª Edición. Madrid, España.
18. Sánchez, E.SB. (2000) Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: Validez del modelo consultado el 9 de Septiembre <http://www.psicothema.com/pdf/353.pdf>

19. García, R. & Pelayo y Gross(1993)Pequeño Larousse ilustrado, Buenos AiresLarousse.
20. Horn, A. &Marfan, J.(2010) Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile psicoperspectivas, 9 (2),82-104.recuperado el 30 de agosto de 2014.desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
21. Leithwood (2009) ¿cómo liderar nuestras escuelas? Santiago, Fundación Chile.Capítulo 4, Pag113
22. Lozano, J. M. (2013 septiembre) Cuatro formas de liderazgo educativo. Recuperado el 7 de septiembrede2014.<http://www.josepmlozano.cat/bloc0/personaempresaysociedad/tabid/218/entryid/1408/4-formas-de-liderazgo-educativo.aspx>
23. Ministerio de Educación, (2005). Marco para la Buena Dirección, pág. 14 publicaciones de la unidad de gestión y mejoramiento educativo división de educación general, República de Chile, Santiago.
24. Olguin, J. &Daslav, O. Sepúlveda, L. (2008) Situación del Liderazgo en Chile- pág. 14. Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo- Ministerio de Educación. Universidad Alberto Hurtado. Chile
25. Sánchez, E.SB. (2000)Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: Validez del modelo consultado el 9 de Septiembre <http://www.psicothema.com/pdf/353.pdf>
26. Seashore-Louis, Leithwood, Wahlstrom& Anderson, (2010).¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académico? Disponible en la URL. <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/view/3528/2620> (consulta 06 de septiembre de 2014)

27. Zamora. A. & Poriét. Y. (2006) Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI, Revista faces. Volumen XVII-Nº1.

ANEXOS

Tabla de especificaciones de instrumentos-estamentos-categorías

Tabla de Categorías	
Sub Categorías	Distribución de Preguntas
A1.1.- Utilización de los distintos tipos de liderazgo de manera eficiente	1-2
A1.2.- Ejercicio de su rol como formadores de personas y de la organización	3-4
A1.3.- Reflexión sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva	5-6
A1.4.- Capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes	7-8
A1.5.- Promoción de procesos de cambio al interior de la escuela	9-10
A1.6.- Promoción y apoyo a una cultura organizacional flexible	11-12
A2.1.- Capacidad de comunicación efectiva con diferentes interlocutores, tanto en formas oral como escrita	13-14
A2.2.- Capacidad de escucha y receptividad para recibir comentarios ideas y sugerencias	15-16
A2.3.- Propician un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa	17-18
A2.4.- Instalación de canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar	19

Tabla N°1 Establecimiento N°1

Estamento Docente

Pregunta	1.- ¿El Director y el equipo directivo conducen de manera adecuada los distintos procesos de la escuela?	2.- ¿El Director y su equipo son eficientes y asertivos en las medidas que adoptan para la escuela?
Sujeto 1	En general, creo que sí, aunque me parece que procesos del área de apoyo deberían mejorar	creo que deben ser más consultivas con otros estamentos de la comunidad
Sujeto 2	Por supuesto, partiendo por la directora, tiene las ideas claras y sabe muy bien hacia dónde dirigir el colegio, por lo tanto ese principio lo trasmite a sus colaboradores y nos conducen, motiva a trabajar cada día mejor, dando lo mejor de sí.	Aprecio mucha preocupación por realizar sus tareas en forma óptima en el momento adecuado.
Sujeto 3	Sí, está bien conducido. Además la estructura organizacional facilita la eficiencia de la gestión	Creo que en algunas cosas se ha creado y en otras no se dan los fundamentos de manera adecuada u oportuna, lo que crea incomprensión y por ello molestia temporal.
Sujeto 4	No se han percibido cambios radicales y con resultados favorables en el aspecto académico, las condiciones siguen siendo similares al año pasado.	Por supuesto que sí, cada uno tiene una función que debe cumplir en lo posible de manera cabal, lo que significa que debe actuar de manera efectiva y organizada
Sujeto 5	Sí, la directora y su equipo direccionan de buena forma los distintos procesos de la escuela.	Creo que sí, todas las decisiones y medidas que se han tomado han sido para

		mejorar nuestro colegio.
Sujeto6	La directora y su equipo, han sabido llevar muy bien los distintos procesos de la escuela.	En la toma de decisiones cotidianas, son eficientes y asertivas, sin embargo en la toma de decisiones a gran escala, incorporando mejoras a políticas que cambien algún paradigma educativo o de gestión, no se aprecia.
Pregunta	3.- ¿Ud., considera que el Director le incentiva en su formación profesional?	4- ¿Ud. considera que el Director y el equipo directivo promueven la participación a jornadas formativas para los distintos estamentos?
Sujeto 1	Si, constantemente nos motiva para realizar diferentes cursos de perfeccionamiento como también se reciben las orientaciones para manejar las practicas pedagógicas	Si, sin embargo algunas formaciones se realizan fuera del horario. Hay que recordar la cantidad de horas en aula del profesor, la corrección de pruebas, planificación, etc.
Sujeto 2	Hay envió de correos salvo cursos de capacitación, pero no son particularizados, no hay motivación.	Si, se promueve y se lleva a practica con variadas jornadas de formación y reflexión en donde se motiva la participación
Sujeto 3	No creo en general que exista mucha motivación, ya que los profesores TP, deberíamos estar todos titulados como docentes y nivelar esta situación.	En general si, aunque creo que falta que esta formas sean más frecuentes.
Sujeto 4	La directora constantemente nos está incentivando a mejorar y capacitarnos en lo profesional.	si, generalmente, pero no se solucionan a tiempo la falta de recursos humanos en algunos procesos educativos, especialmente de las áreas de

		formación técnica (falta de personal y encargado de procesos productivos)
Sujeto5	No, hasta el momento van los directivos y personas que están más ligadas a dirigir procesos en la escuela.	Si, ellos están siempre promoviendo la formación de jornadas
Sujeto 6	Si, jamás coloca obstáculos, todo lo contrario facilita y brinda apoyo como también actitudes de empatía cuando alguien por motivo personal no puede realizar de manera inmediata algún perfeccionamiento.	Esto se ve en las jornadas para padres, misas, etc.
Preguntas	5.- ¿Ud., considera que el Director es un gestor proactivo que logra obtención de recursos ya sea de tipo económico y humanos para el proceso de formación de los alumnos/as de la escuela?	6.- ¿El Director y su equipo distribuyen y articulan los recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento?
Sujeto 1	Creo que el rector debe liderar, pero todos quienes somos parte de la unidad educativa tenemos el deber de colaborar y participar activamente para que los proyectos lleguen a buen fin.	La mayoría de las veces. que si se tiene o compra lo que se requiere, al menos en lo observado en mis tareas
Sujeto 2	Creo que en el periodo de la actual rectora se han gestionado muchas cosas, específicamente han sido más notorias a partir de las catástrofes sufridas, sin embargo no siempre queda claro quién es el gestor. si se puede ver que la directora es frecuentemente activa	Todos los recursos que la directora y su equipo adquieren son destinados a la mejora del establecimiento

Sujeto 3	La rectora siempre logra que se obtengan recursos para mejorar el proceso de formación de los alumnos, apoyándose en su equipo de trabajo.	La directora y su equipo son fundamentales para lograr redes de apoyo que van directamente en beneficio de los aprendizajes de sus alumnos.
Sujeto 4	No creo, ya que a no ser por la obtención de recursos de proyectos o beneficios sociales, para alumnos, la escuela agrícola es gigante y existen numerosos que faltan funcionarios y esto va en desmedro del aprendizaje y función de los TP.	No conozco instancia de participación permanente para postular a proyectos de mejora.
Sujeto 5		Creo que la falencia más grande para hoy, porque se han preocupado de tener oficinas y pasillos lleno de personas pero el recurso humano en función de fortalecer el aprendizaje TP, está cada vez más débil.
Sujeto 6	Creo que la rectora juega un papel fundamental para un buen trabajo.	Si, sobre todo nos brinda la posibilidad de tener recursos tecnológicos como las pizarras interactivas, además de contar con las tías asistentes.
Pregunta	7.- ¿Ud., considera que el Director y su equipo se adaptan a distintas situaciones que les presentan sus colaboradores?	8.- ¿Ud., considera que el Director y su equipo son flexibles y tolerantes, podría dar ejemplos de ello?
Sujeto 1	Creo que la experiencia que cada uno tiene es de vital importancia para adaptarse a cualquier situación	no demasiado, creo que mayoritariamente imponen sus criterios

Sujeto 2	Si, se ve una directora que escucha y es flexible, que se adecua a las diferentes circunstancias	Si, La mayoría de las veces. En algunas ocasiones las opiniones o sugerencias no se toman en cuenta.
Sujeto 3	Existe una preocupación, a veces de falta de empatía con los docentes.	Sí, porque cuando hay diferencias de opinión, entre el grupo de profesores Claro que sí, ya que todos son diferentes y piensan diferente Existe una preocupación, a veces de falta de empatía con los docentes.siempre está el ánimo de llegar a un acuerdo por la vía pacífica y de respeto
.sujeto 4	Si, ellos son muy flexibles y se adaptan a distintas situaciones	Creo que en general presentados los argumentos se puede llegar a acuerdos. el problema si presenta distinto en cosas como la administración donde muchas veces se mantiene la noma por la norma la evaluación a un "Santiago lo ordena así".
sujeto 5	noto cierta rigidez creo que el equipo es amplio y no todos actúan de la misma manera y en algunas cosas solo se choca con una mano en ocasiones	Si, ellos son flexibles y tolerantes. Por ejemplo cuando algún colega falta sin aviso previo, ellos rápidamente disponen de alguien que los reemplace.
Sujeto 6	en algunas situaciones	Percibo una rigidez en la rectoría y directivas a cambiar. es una estructura muy vertical.
Pregunta	9.- ¿Ud., considera que el Director y su equipo directivo contribuyen a	10.- ¿El Director y su equipo procuran que los cambios al

	generar visiones de cambio?	interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento?
Sujeto 1	los percibo bien tradicionalistas y conservadores	todo se planifica detalladamente, pero no siempre los cambios suceden como se esperan o se evalúa para seguir mejorando
Sujeto 2	creo que sí, aunque me parece que un gran motor de cambio es el nuevo director	La directora y su equipo siempre están preocupados que exista coherencia entre los cambios que se van implementando y la planificación del establecimiento
Sujeto 3	Ellos siempre poseen una visión abierta al cambio, siempre y cuando sea para mejorar.	creo que para opinar en este plano se describe conocer, si existe el plan a mayor plazo que la simple calendarización del periodo, ¿cuál es el plan de desarrollo estratégico trianual? por decir algo no lo se
	Sí, pero podrían consultar la opinión de los profesores, no tenemos muchas instancias para hacerlo.	Si porque se ven en el proceso de enseñanza y aprendizaje
Sujeto 5	Percibo una visión conservadora y cautelosa en cuanto a las visiones de cambio a largo y mediano plazo.	Creo que existe un esfuerzo, pero algo lo impide. No hay tiempo asignado para trabajar efectivamente como equipo de profesores y generar ideas o recursos para la enseñanza y aprendizaje.
Sujeto 6	Si, esta es una política constante que abarca al ámbito de nuevas visiones, estrategias pedagógicas y nuevas metas y logros.	Si, se ha reflejado en las diferentes actividades que se realizan en el colegio.

Pregunta	11.- ¿El Director y el equipo directivo brindan los tiempos y espacios para la participación de todos los profesores en el proceso enseñanza aprendizaje?	12.- ¿el Director y el equipo Directivo promueven un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa?
Sujeto 1	Faltaría un poco más de flexibilidad en el uso de los tiempos	Pienso que sí, ya que mantienen un trato respetuoso y cordial con cada integrante de la unidad educativa
Sujeto 2	Hay buena disposición para otorgar los tiempos que se requieran para la participación de todos los profesores en el proceso de aprendizaje.	Si se puede conversar, aclarara inquietudes y dudas Existe igualdad de condiciones, para cada uno de los integrantes de esta comunidad educativa.
	- No, los tiempos están estructurados (completación), reunión de departamento, consejo de profesores, atención de apoderados u otras actividades	No hay igualdad. Porque hay ciertas aprehensiones con los del sindicato, ellos son de la verdad de enfrente, porque en realidad los del sindicato se lo han buscado. Tienen ciertas rivalidades.
	Si, ellos siempre piensan en sus profesores y hay actividades pensadas para ellos.	Creo que sí y depende de la gestión de cada persona permanecer activo.
Sujeto 5	Si, existen variadas instancias de participación para poder canalizar las inquietudes de cada estamento.	Política de puertas abiertas si existe igualdad de oportunidades
Sujeto 6	El espacio no es suficiente y considero que está mal gestionado, muchas horas de consejo de profesores v/s pocas horas de departamento.	La igualdad de ideas sin ser escuchado ni valorado como profesional es el sentir de un educador que ha dado parte importante de su vida y por

		opinar diferente ha encontrado respuesta amenazantes y discriminación (eres del otro lado, por ser miembro del sindicato)
Pregunta	13.- ¿Cómo percibe usted la comunicación del Director y el Equipo Directivo con los distintos estamentos que conforman esta comunidad escolar.	14.- Entre los canales de comunicación existentes en la escuela están: circulares, correos electrónicos, conversaciones, reuniones y consejo de profesores, ¿Cuáles son los que emplea el Director y su Equipo Directivo para entregar información a los distintos estamentos?
Sujeto 1	Es una comunicación eficiente, oportuna y profesional. También es cercana u de mucho respeto.	Los consejos son muy pertinentes para entregar la información y cualquier duda que se tenga se puede aclarar, pero el correo también es un medio por el cual se envía la información cuando es necesaria.
Sujeto 2	Creo que la comunicación es buena, sin embargo en algunas ocasiones se toman decisiones sin consultar al profesorado.	En algunos casos se pueden aportar ideas, pero no siempre son acogidos, especialmente por algunos coordinadores.
Sujeto 3	Existe buena comunicación entre la Rectora y su equipo directivo con los demás estamentos. Siempre están dispuestos a solucionar todas nuestras inquietudes dentro de un	Si, por medio de los consejos, especialmente las reuniones de departamentos, en donde se canalizan los problemas e inquietudes de los alumnos.

	clima de respeto, además la rectora con esa capacidad resolutive que la destaca dentro de otras cualidades que tiene y en conjunto con su equipo, logran mantener buenas relaciones interpersonales.	
Sujeto 4	Considero que la relación es adecuada, se intenta generalmente aspirar a un clima agradable dentro de la organización, sin embargo se advierte una intención de imponer arbitrariamente algunas decisiones , sin haberlas socializado con el estamento docente, que tienen relación con el quehacer pedagógico	A través de correos electrónicos, reuniones por departamentos, y en consejos no se da la instancia ya que están estructurados y no hay tiempo
Sujeto 5	Percibo una muy buena comunicación entre la Rectora y su equipo y los diferentes estamentos de la unidad educativa. En algunos casos, respecto del equipo directivo, me parece que la comunicación se limita más a una entrega de información que comunicación ...	Más bien se reciben órdenes y acuerdos tomados por el equipo.
Sujeto 6	Creo que tienen bastante comunicación entre ellos como equipo directivo, aunque no se transmite como consultivo a los demás estamentos de la comunidad.	Si creo que se pueden aportar ideas, pero en lo personal a veces las ideas no han sido acogidas y dejan en el tintero. Normalmente se piden opiniones.
Pregunta	15.- ¿A través de los distintos canales utilizados por el Director y el Equipo Directivo, los diversos estamentos de la comunidad	16.- ¿Los aportes entregados por los diversos estamentos de la comunidad educativa, son escuchados, valorados e

	educativa tienen oportunidad de aportar ideas o sugerencias para el buen funcionamiento del proceso de formación del estudiantado?	incorporados por el Director y el Equipo Directivo al proceso de formación de los estudiantes?
Sujeto 1	se piden opiniones, pero generalmente prevalecen decisiones del equipo directivo.	Sin son escuchados más en instancias informales con la rectora quien atiende de inmediato nuestras consultas y aportes o necesidades
Sujeto2	En algunos casos se pueden aportar ideas, pero no siempre son acogidos, especialmente por algunos coordinadores.	Si, la directora y su equipo siempre están dispuestos a escuchar y valoran los aportes que nosotros podemos hacer.
Sujeto3	Los aportes de los profesores, son escuchados y valorados, sin embargo, no recuerdo que sean incorporados.	Insistiendo un poco en la pregunta anterior, creo que muchas veces en nuestro sistema algunas cosas por buenas que sean, pasan se olvidan.
Sujeto 4	Siempre y cuando este aporte ayude al bien común, y para esto cuenta con su equipo, quien está capacitado a escuchar, valorar y discernir, rescatando las mejores ideas en ayuda de los alumnos y alumnas.	Solamente en algunas ocasiones algunas de las respuestas son que van más allá de su jurisdicción.
Sujeto 5	Instructivo, autoritario, de hacer las cosas con carácter de obligatoriedad.	La rectora y su equipo siempre están atentos a los aportes de los profesores e integrantes del colegio.
Sujeto 6	Insistiendo un poco en la pregunta	Creo que sí, ya que existe un

	anterior, creo que muchas veces en nuestro sistema algunas cosas por buenas que sean, pasan se olvidan.	ambiente de confianza y respeto.
Pregunta	17.- ¿Cómo es el trato que el Director y su Equipo Directivo, le dan a los miembros de los diversos estamentos de la comunidad educativa?	18.- ¿El Director y su Equipo Directivo colaboran con los miembros de los distintos estamentos de la Unidad Educativa ante situaciones que lo requieran?
Sujeto 1	Un trato cordial salvo, algunas dificultades al inicio del proceso, se ha visto un buen manejo, pese a que han ocurrido instancias de maltrato, con docentes y otros funcionarios de parte de miembros del equipo directivo,, pero que han sido sabiamente encaminadas por rectoría.	Si colaboran cuando se requiere. Creo que la rectora siempre está dispuesta a cooperar en situaciones del trabajo, no obstante situaciones ajenas a los funcionarios propias del funcionario, se ve un cierto.....
Sujeto3	Los profesores recibimos un trato muy respetuoso y amable de parte de la Rectora y su equipo directivo	Si, se observa buena disposición en la mayoría de los casos
Sujeto 4	EL trato es muy bueno y con mucho respeto hacia ellos	El equipo Directivo y la rectora si colaboran con los miembros de los distintos estamentos
Sujeto 5	Buena, es un trato amable, sin embargo se enfatizan las cosas malas y no las buenas	Si, existe un buen trabajo en equipo que traspasa los diferentes estamentos.
Sujeto 6	En general es un trato considerado y amable, sin embargo en ocasiones ha sido un tanto autoritarios	Creo que la rectora está rodeada de un muy buen equipo, ya que siempre colaboran con lo que se les solicita.
	19.- ¿Cómo percibe usted la	

	comunicación del Director y el Equipo Directivo con el Sostenedor, Superintendencia de Educación, Deprov, Daem?	
Sujeto 1	Me parece que se da de buena manera para permitir un buen funcionamiento del establecimiento.	
Sujeto 2	Se observa que se mantiene buena comunicación y se trata de proyectar una buena imagen a los organismos de supervisión	
Sujeto 3	Bien, aunque con algunas descoordinaciones ocasionales en los canales de comunicación	
Sujeto 4	Sí, Creo que sí, ya que se mantienen efectivos con los provinciales y regionales.	
Sujeto5	Tanto la rectora como el equipo directivo poseen una buena comunicación con el sostenedor, superintendencia etc. (respeto reciproco)	
Sujeto 6	Existe según mi parecer una comunicación cordial, de respeto y de colaboración.	

Tabla N°2 Inferencias interpretativas para cada sub categoría por cada sujeto entrevistado, Establecimiento N°1

	A1.1- Utilización de los distintos tipos de liderazgo de manera eficiente	A1.2- Ejercicio de su rol como formadores de personas y de la organización
Sujeto 1	El sujeto señala que los procesos del área de apoyo deberían mejorar, además deben ser más consultivas con otros estamentos de la comunidad.	El sujeto menciona que si constantemente se les motiva para realizar diferentes cursos de perfeccionamiento como también reciben las orientaciones para manejar las practicas pedagógicas, sin embargo algunas formaciones se realizan fuera del horario.
Sujeto 2	El sujeto responde que la directora tiene las ideas claras y sabe muy bien dónde dirigir el buque , por lo tanto esa filosofía transmite a sus colaboradores y los conduce a trabajar cada día mejor entregando lo mejor de sí, además se aprecia mucha preocupación por realizar las tareas en forma óptima.	El sujeto respondió que solo se envían correos avisando los cursos de capacitación, pero no en forma particular a cada uno según sus necesidades, no hay motivación., ni jornadas de reflexión donde se motive la participación.
Sujeto 3	El sujeto señala que la estructura organizacional facilita la eficiencia de la gestión., sin embargo menciona que en algunas cosas no se ha alcanzado la eficiencia de manera adecuada lo que crea incomprensión y por ello molestia temporal.	El sujeto señala en general no existe mucha motivación, debido a que los profesores TP , deberían estar todos titulados como docentes y nivelar esta situación., falta más frecuencia en realizar algún perfeccionamiento

		.
Sujeto 4	El sujeto responde que no se han percibido cambios radicales y con resultados favorables en el aspecto académico y las condiciones siguen siendo similares	El sujeto señala la directora constantemente está incentivando a mejorar e insta a la capacitación, a pesar de esto no se mejora la falta de recursos humanos en algunos procesos educativos, especialmente en las áreas de formación técnica, donde existe falta de personal y encargado de procesos educativos.
Sujeto 5	El sujeto señala que la directora y su equipo direccionan de buena forma los distintos procesos de la escuela, que todas las decisiones y medidas que se han tomado han sido para mejorar el colegio.	El sujeto señala que se está siempre promoviendo la formación de jornadas..
Sujeto 6	El sujeto respondió que la directora y su equipo han sabido llevar muy bien los distintos procesos de la escuela, en la toma de decisiones cotidianas son eficientes y asertivas, sin embargo en la toma de decisiones a gran escala incorporando mejoras a políticas que cambien algún paradigma educativo o de gestión, no se aprecia cambio en absoluto.	El sujeto señala que se facilita y brinda apoyo cuando alguien se quiere perfeccionar, también existe empatía cuando alguien no puede realizar de manera inmediata algún tipo de perfeccionamiento.
	A1.3- Reflexión sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva	A1.4- Capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes
Sujeto 1	El sujeto señala que la directora debe liderar, pero que todos tienen el deber de colaborar y participar	El sujeto señala que la experiencia que cada uno tiene es de vital importancia para

	activamente para que los proyectos lleguen a buen fin, también se observa que todo lo que se compra, es lo que se requiere.	adaptarse a cualquier situación, pero al mismo tiempo mayoritariamente imponen sus criterios.
Sujeto 2	El sujeto respondió que en el periodo de la actual directora se han gestionado muchas cosas, y ha sido más notorio, a partir de las catástrofes sufridas, mostrando que todo lo que se adquiere es necesario para las mejoras del establecimiento.	El sujeto respondió que se ve una directora que escucha y es flexible, que se adecua a las diferentes circunstancias, pero que esta escucha es a medias porque en algunas ocasiones las opiniones o sugerencias no se toman en cuenta.
Sujeto 3	El sujeto señala que la directora siempre logra que se obtengan recursos para mejorar el proceso de formación de los alumnos, apoyándose en su equipo de trabajo, que son fundamental para lograr redes de apoyo que van directamente en beneficio de los aprendizajes.	El sujeto señala que existe una preocupación a veces de falta de empatía con los docentes siempre está el ánimo de llegar a un acuerdo por la vía pacífica y de respeto
Sujeto 4	El sujeto señala que no considera que esto sea así, debido a que a la obtención de recursos se obtiene de beneficios sociales, para los alumnos, se desconoce la instancia de participación permanente para postular a proyectos de mejora. La escuela agrícola es gigante pero lo se observa es que faltan funcionarios y esto va en desmedro del aprendizaje y función de los TP.	El sujeto señala que si, el equipo es muy flexible, se observa en general que presentando los argumentos se puede llegar a acuerdos. El problema se presenta distinto en cosas como la administración donde muchas veces se mantiene la norma y la respuesta es: "Santiago lo ordena así".
Sujeto 5	El sujeto señala que la directora siempre ha mostrado que tiene la	El sujeto respondió, se nota cierta rigidez en el equipo que

	capacidad proactiva para gestionar y liderar., pero al mismo tiempo señala que la falencia más grande es el tener escaso recurso humano en función de fortalecer el aprendizaje de TP, que es cada vez más débil	es amplio y no todos actúan de la misma manera y que en ocasiones existe una mano en la que se choca, pero se destaca que son flexibles y tolerantes en cuando algún funcionario falta sin aviso previo ellos solucionan rápidamente disponiendo de alguien para que lo reemplace
Sujeto 6	El sujeto señala que la directora juega un papel fundamental para un buen trabajo, y brinda la posibilidad de tener recursos tecnológicos y además de contar con recursos humanos como las tías asistentes.	El sujeto señala que en algunas situaciones se percibe una rigidez en la rectoría y directivas a cambiar, es una estructura muy vertical
	A1.5- Promoción de procesos de cambio al interior de la escuela	A1.6- Promoción y apoyo a una cultura organizacional flexible
Sujeto 1	El sujeto señala que los percibe bien tradicionalista y conservadores, todo se planifica detalladamente, pero no siempre los cambios suceden como se esperan o se evalúan para seguir mejorando.	El sujeto señala que sí, debido a que se mantiene un trato respetuoso y cordial con cada integrante de la unidad educativa, pero faltaría un poco más de flexibilidad en el uso de los tiempos.
Sujeto 2	El sujeto señala que la directora y su equipo siempre están preocupados que exista coherencia entre los cambios que se van implementando y la planificación del establecimiento, pero cabe destacar que un gran motor del cambio es el nuevo Director.	El sujeto responde que hay buena disposición para otorgar los tiempos que se requieran para la participación de todos los profesores en el proceso de aprendizaje, además existe igualdad de condiciones , para cada uno de los integrantes de

		esta comunidad educativa
Sujeto 3	El sujeto señala que se observa una visión abierta al cambio siempre y cuando sea para mejorar, pero se desconoce si existe un plan a mayor plazo que la simple calendarización del periodo	El sujeto señala que los tiempos no son flexibles debido a que están estructurados en completación, reunión de departamento, consejo de profesores, atención de apoderados y otras actividades, por ende no hay igualdad.
Sujeto 4	El sujeto respondió que sí, porque se ve en el proceso de enseñanza aprendizaje, pero podrían consultar la opinión de los profesores, no tenemos muchas instancias para hacerlo.	El sujeto respondió que sí, ellos siempre piensan en sus profesores y hay actividades pensadas para ellos, además depende de la gestión de cada persona el permanecer activo.
Sujeto 5	El sujeto señala que existe un esfuerzo , pero que no hay tiempo asignado para trabajar efectivamente como equipo de profesores para generar ideas para la enseñanza y aprendizaje , se percibe más bien una visión cautelosa y conservadora en cuanto a las visiones de cambio a largo y mediano plazo	El sujeto señala que si existe una política de puertas abiertas, porque están las instancias de participación para poder canalizar las inquietudes de cada estamento , por ende hay igualdad de oportunidades
Sujeto 6	El sujeto respondió que sí, se observa que es una política constante que abarca el ámbito de nuevas visiones, estrategias pedagógicas y nuevas metas y logros, que se han reflejado en las diferentes actividades que se realizan en el colegio.	El sujeto respondió que el espacio no es suficiente y que está mal gestionado, demasiadas horas de consejo de profesores v/ s pocas horas de departamento, que la igualdad de ideas es escasa porque no se escucha a los profesionales.
	A2.1- Capacidad de comunicación	A2.2- Capacidad de escucha

	efectiva con diferentes interlocutores, tanto en formas oral como escrita	y receptividad para recibir comentarios ideas y sugerencias
Sujeto 1	El sujeto señala que la comunicación es eficiente, oportuna y profesional. También es cercana y de mucho respeto, se usan los consejos y correos para entregar información.	El sujeto señala que si se pueden aportar ideas, pero en general las ideas no son acogidas y se dejan en el tintero, se piden opiniones pero prevalecen las decisiones del equipo directivo.
Sujeto 2	El sujeto respondió que la comunicación no están buena porque en algunos casos se pueden aportar ideas, pero no siempre son acogidas, se toman decisiones sin consultar al profesorado.	El sujeto respondió que la Rectora está dispuesta a escuchar en conjunto con su equipo directivo y valora los aportes, pero no siempre son acogidos, especialmente por algunos coordinadores.
Sujeto 3	El sujeto señala que existe buena comunicación debido a que siempre están dispuestos a solucionar las inquietudes, además la directora tiene un gran capacidad de resolución y logra mantener buenas relaciones interpersonales, esto se ve en los consejos, especialmente en las reuniones de departamento, en donde se canalizan los problemas e inquietudes de los alumnos/as	El sujeto señala que los aportes son escuchados y valorados, pero no incorporados, se cree que muchas veces ocurre esto por el sistema las cosas buenas pasan y se olvidan
Sujeto 4	El sujeto respondió que se aspira a un clima agradable, sin embargo se advierte una intención de imponer arbitrariamente algunas decisiones sin haberlas socializado con el estamento de los profesores, en los	El sujeto señala que siempre y cuando este aporte ayude al bien común, el equipo rescata las mejores ideas que son de ayuda para los alumnos/as

	consejos no se dan las instancias ya que están estructurados y no hay tiempo	
Sujeto 5	El sujeto señala que se percibe buena comunicación entre la directora y su equipo, pero que en algunos casos se la comunicación se limita más a una entrega de información que comunicación, más bien se reciben órdenes y acuerdos tomados por el equipo.	El sujeto señala que la directora y su equipo siempre están atentos a los aportes de los profesores e integrantes del colegio, pero a pesar de esto, se entrega un instructivo, de hacer las cosas con carácter de obligatoriedad
Sujeto 6	El sujeto señala que se aprecia bastante comunicación entre ellos como equipo directivo pero que no se transmite a los demás estamentos, y las ideas que se aportan, no se observa que sean recogidas, y se dejan en el tintero son solo opiniones.	El sujeto señala que existe un ambiente de confianza y de respeto, pero que muchas veces en este sistema algunas cosas por buenas que sean, pasan y se olvidan.
	A2.3- Propician un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa	A2.4- Instalación de canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar
Sujeto 1	El sujeto señala que existe un trato cordial, pese que han ocurrido instancias de maltrato con docentes y otros funcionarios, pero que han sido sabiamente encaminadas por dirección. Además se observa colaboración cuando se requiere, la directora esta siempre dispuesta a colaborar en situaciones de trabajo.	El sujeto respondió se da de buena manera para permitir un buen funcionamiento del establecimiento.
Sujeto 2	El sujeto señala que es un trato	El sujeto señala que se observa

	profesional, de respeto y muy amable, es un trato de familiaridad, y cuando la situación lo amerite existe colaboración y apoyo.	una buena comunicación y se trata de proyectar una buena imagen a los organismos de supervisión.
Sujeto 3	El sujeto respondió los profesores reciben un trato muy respetuoso y amable de parte de la rectora y su equipo y se observa buena disposición para ayudar en la mayoría de los casos	El sujeto señala existe una descoordinación en los canales de comunicación
Sujeto 4	El sujeto señala el trato es muy bueno con mucho respeto y el equipo directivo y la Rectora colaboran con los distintos estamentos.	El sujeto respondió se cree que si ya que se mantienen efectivos los canales de comunicación con los provinciales y regionales.
Sujeto 5	El sujeto respondió que es un trato amable, sin embargo se enfatizan las cosas malas y no las buenas, pero si existe un buen trabajo en equipo que traspasa los diferentes estamentos.	El sujeto señala la directora y su equipo posee una buena comunicación con el sostenedor y superintendencia.
Sujeto 6	El sujeto señala que en general es un trato considerado y amable sin embargo en ocasiones ha sido un tanto autoritario, sin desconocer que la rectora está rodeada de un muy buen equipo ya que siempre colaboran en lo que se les pide.	El sujeto señala que existe una comunicación de respeto y de colaboración

Tabla N°1 Establecimiento N°2

Estamento Docente

Pregunta	1.- ¿El Director y el equipo directivo conducen de manera adecuada los distintos procesos de la escuela?	2.- ¿El Director y su equipo son eficientes y asertivos en las medidas que adoptan para la escuela?
Sujeto 1.-	Yo creo que sí, bueno la directora es nueva pero si ha hecho una buena tarea. Se preocupa bastante. Ella ganó el concurso de alta dirección pública tienen las competencias para el ejercicio de esta carrera como directora. Se va posesionando de su cargo a medida que pasa el tiempo, es una buena líder.	Yo soy antiguo en el colegio y la directora y los directivos hacen lo mejor que pueden dentro del poco tiempo que se les destina. Ellos motivan al trabajo diario, a ser profesionales en cada tarea que realizamos, la escuela ha crecido en ese aspecto, pero los apoderados son los más porfiados, es el estamento más complejo, falta compromiso de ellos.
Sujeto 2.-	Bueno, yo llegué a esta escuela, y es distinto porque cada director tiene su manera, sus estrategias y yo llegue casi junto con la directora de ahora, ella instaló una oficina y pusieron un escritorio una sillita, y la persona que está ahí, vigila y mira para todos lados, si algún profesor necesita algo, lo ayude. Eso revela que es visionaria, instaló varios procedimientos que han ayudado en el desarrollo positivo de la escuela.	En el caso del jefe de UTP, él se preocupa de que la cobertura curricular se cumple, de que el horario se cumpla, que las clases sean efectivas y hace supervisiones en aula. Siempre nos están solicitando que nuestro profesionalismo se vea reflejado en el quehacer diario frente a los alumnos.

Sujeto 3:	Si, conducen la escuela bien, de manera adecuada, los procesos en general los lideran bastante bien, les falta integrar a los apoderados y motivar a algunos colegas que son bastante quietos por decirlo de alguna manera.	La mayor parte de las veces, porque como humanos también se equivocan, pero se entiende que no es por ser mal intencionados. Ellos nos hacen trabajar duro, pero con las motivaciones que entregan uno se convence y sigue adelante.
Sujeto 4:	Sí, creo que se hace de manera bastante buena. Se nota preocupación por hacer las cosas bien. La cabeza de todo sí, es la directora.	Son bastante asertivos y eficientes. Hay algunas excepciones, pero sería hablar de más.....si quizás...lo que pasa es que el jefe de UTP, para mí y algunas colegas no es el más idóneo en la materia. Puede que esa persona entrampe al equipo.
Sujeto 5:	Es bastante buena la manera como conducen la escuela, pero aún están al debe, o todos nosotros estamos con situaciones que pueden mejorar, como es el estamento de los apoderados, aquí ellos brillan por su ausencia.	Bueno lo que yo creo, podría haber una mayor participación de los apoderados, como por ejemplo, como mostrarnos más, como por ejemplo talleres de telar, de música, de danza de computación, buscar las instancias como acarrear a los apoderados, a nuestra gente más al establecimiento, porque en este caso, de los míos de catorce, han venido cuatro a reunión, no pasa por la falta de comunicaciones, son poco constantes, son poco gratos,

		ellos dan lo justo y lo necesario.
Sujeto 6:	Si maneja bien la escuela, pese a que la directora es nueva, pero fue elegida por alta dirección y ahí pasan por un proceso. Ella dirige bien, integra y resuelve. Es muy buena.	La directora se ve bien eficiente, tienen que apurar un poco más a su equipo, pero debe ser que se están consolidando. Porque hay varios problemitas acá dentro de la escuela, sobre todo con los apoderados y eso entorpece el buen entendimiento con las familias, porque como no vienen a reunión andan todos perdidos y el alumno necesita el apoyo del hogar.
Pregunta	3.- ¿Ud., considera que el Director le incentiva en su formación profesional?	4- ¿Ud. considera que el Director y el equipo directivo promueven la participación a jornadas formativas para los distintos estamentos?
Sujeto 1	Sí, siempre que se presentan posibilidades de capacitación la directora está preocupada porque quiere que nosotros participemos.	Todas las que tengan que ver con los docentes se participa, el problema es cuando son fuera de horario, ahí cuesta, pero somos motivados por los colegas directivos.
Sujeto 2	Tengo entendido que sí, que nos han inscrito en cursos por internet, no ha llegado la respuesta, pero sí nos preguntaron si es que queríamos participar. Eso demuestra preocupación, lo que faltan son los recursos destinados a	Si, participamos de jornadas de acuerdo a las temáticas que nos competen

	estas capacitaciones.	
Sujeto 3	Bueno de hecho gracias a la directora estoy haciendo un curso en Concepción, lo tomé porque igual va en aporte a mi gestión, a comienzos del año también tuvimos cursos dictados por una ATE igual, entonces creo que el equipo directivo está preocupado de nosotros.	Sí, pero no tenemos tantas instancias, pero cuando se presentan claro que asistimos.
Sujeto 4	Sí, ella siempre dice ustedes son buenos, y nos envía a capacitarnos., por ejemplo, yo tenía día libre los jueves, y me llama y me dice que hay una capacitación, por lo que todos los jueves, tenemos que ir a capacitación, bueno ella me dijo es para que usted estudie, se capacite, y prefiero que vaya a su capacitación porque lo del consejo se puede enterar después.	Las jornadas no son muchas, pero cuando se puede participar siempre hay alguien que es mandado a representar a los demás colegas, considerando que no siempre podemos ir en masa.
Sujeto 5	Bueno, eso es más tarea de uno, que pueden hacer ellos, porque cada vez que existe un curso hay que pagarlo, son pocos los que son gratuitos. En todo caso se agradece siempre la motivación y flexibilidad que dan.	A veces hacemos jornadas entre nosotros los profesores. A veces hay jornada para los encargados, pero más que nada es para los directivos, por ejemplo de orientadores, de jefes de UTP y bueno de directores.
Sujeto 6	Si, motiva y siempre está dando datos: cada vez que podemos	

	asistimos a Concepción. Ella misma la directora, está haciendo un Magíster en Liderazgo. Ella da el ejemplo.	
Pregunta	5.- ¿Ud., considera que el director es un gestor proactivo que logra obtención de recursos ya sea de tipo económico y humanos para el proceso de formación de los alumnos/as de la escuela?	6.- ¿El director y su equipo distribuyen y articulan los recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento?
Sujeto 1	No sé si fue casualidad, porque se postuló en un montón de oportunidades, a la multicancha, y este año salió,.....en las vacaciones de invierno se comenzó la construcción. Entonces también yo no le sabría decir, si fue gestión de la directora o por lo que venía encaminado, ya que demoran tantos meses, que pudiera haber sido coincidencia. Pero, si la directora actual, se ha preocupado de tener la implementación computacional y otros recursos que ayudan en nuestra labor en el aula.	Por lo que veo, sí. La Ley Sep. sirve mucho, se contrata personal auxiliar, se tienen más recursos audiovisuales y todo eso ayuda a la los logros de aprendizajes
Sujeto 2	Muy buena la gestión, hemos progresado mucho, porque con los mínimos recursos que tenemos, se preocupa la directora y su cuerpo de gestión que tiene alrededor de ella, es muy bueno, así que está bien.	Si, se distribuyen de acuerdo a las necesidades de los docentes y demás estamentos de la escuela....al menos eso veo yo....soy muy positiva parece?

Sujeto 3	<p>Ella es una señora que gestiona muy bien, de hecho hartos avances que tenemos, si usted hubiera visto la escuela antes, la escuela no era así, por ejemplo las salas se han adecuado a las necesidades, antes la salas estaban peladas, ahora ha habido un cambio favorable en nuestra escuela,</p> <p>La directora anda moviéndose para todos lados, nos va a ver a las salas, es una señora muy proactiva.</p>	<p>Bueno los recursos humanos y económicos los ve la directora, pero sí gestiona y distribuye de acuerdo a las necesidades de la escuela.</p>
Sujeto 4	<p>Hemos tenido un gran cambio, un adelanto, nuestra escuela, no tenía la cancha, porque era de tierra, nadie podía hacer ejercicios, correr, en el periodo que ha estado ella se gestionó.</p> <p>Ha habido adelantos, la limpieza de nuestra escuela, se ha visto un cambio.</p>	<p>Sí, ella distribuye muy bien los recursos, se ha preocupado de implementar la sala de computación y eso nos favorece atodos, ha pintado y limpiado el colegio y ella busca por todos lados para hacer rendir lo que le llega.</p>
Sujeto 5	<p>la Sra. Dina, yo veo que ahora ella tiene su equipo técnico, su equipo de gestión, y este equipo es lo que a ella le ha hecho crear estas redes, estas redes de apoyo donde tiene a la orientadora, están las personas que están a cargo de este programa por ejemplo, robótica, taller de periodismo, yo creo que hay un trabajo bastante serio, de</p>	<p>Los recursos PIE, ley SEP son distribuidos según las normas. Ahora los recursos entrantes son repartidos de acuerdo a las tareas que cada uno debe cumplir y también considerando las competencias de cada persona.</p>

	<p>parte de ella, ha generado un buen clima, que yo creo que no ha sido fácil para ella, porque era docente de aula, y venir a tomar acá, yo veo una buena gestión de parte de la dirección.</p>	
Sujeto 6	<p>Hay cambios notorios en ambiente laboral y adquisiciones de beneficios para la escuela. La multicancha, aunque comenzó con la otra directora, este año se concretó por lo tanto el mérito es para este equipo según nosotros.</p>	<p>En lo personal, veo bastante bien distribuido el recurso humano. Puede ser que los colegas que están a cargo de ciertos puestos, es decir, los del equipo directivo tienen pocas horas, La orientadora tiene apenas dos y hace mil tareas.</p>
Pregunta	<p>7.- ¿Ud., considera que el director y su equipo se adaptan a distintas situaciones que les presentan sus colaboradores?</p>	<p>8.- ¿Ud., considera que el director y su equipo son flexibles y tolerantes, podría dar ejemplos de ello?</p>
Sujeto 1	<p>Por lo menos lo intentan, porque igual en los colegios todo es bien normado cierto?...y si muchas veces se deben adaptar a situaciones imprevistas, ellos, me refiero a los directivos, tienen la capacidad de ponerse en el lugar del otro y también entender situaciones imprevistas.</p>	<p>Si cuando se requiere si. Ahora los permisos son administrativos, yo al menos, observo empatía cuando un profesor está complicado de salud u otros problemas, se conversa bastante....si son flexibles</p>
Sujeto 2	<p>Si, si se adaptan. Ellos tienen que ver lo que es mejor para la escuela y si, lógico siempre buscan lo mejor.</p>	<p>Si, son flexibles y muy tolerantes. Es que ellos también son profesores, entonces entienden la dificultad que el colega puede tener o ...la</p>

		escuela en general.
Sujeto 3	Sí, mucho. Salvo cosas muy puntuales que no son necesarios mencionar porque son casos aislados.	Sí bastante flexibles en lo que deben ser, porque cuando deben ser estricto también lo son y no se les dobla la mano.
Sujeto 4	Sí se adaptan bastante bien a distintas situaciones. Lo que los descoloca es la indiferencia de los apoderados.	Sí, es flexible cuando corresponde. Incluso diría yo que es demasiado flexible con los apoderados, a ellos se les debe poner mano firme.
Sujeto 5	Si, por personalidad la directora sobre todos, luego diría la orientadora que forma parte del equipo. Ellas son muy adaptable a situaciones que les corresponde enfrenta el jefe de UTP es un poco más rígido para mi gusto y el de muchos.	Bueno, como tienen que ser. Flexible cuando corresponde. A veces, los alumnos llegan atrasados, incluso le ha pasado algún profesor, todas estas circunstancias se conversan y no se sancionan. Eso para mí es ser criterioso y flexible.
Sujeto 6	Si, se adaptan a las circunstancias. Ellos practican un liderazgo situacional, van con el momento y eso es bastante bueno.	Como son situacionales, son flexibles. Salvo algunas situaciones que se viven y que desde el punto de vista de la mayoría cuando hay abuso de algunos se ponen estrictos y rígido.

Pregunta	9.- ¿Ud., considera que el director y su equipo directivo contribuyen a generar visiones de cambio?	10.- ¿El director y su equipo procuran que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento?
-----------------	---	--

Sujeto 1	Cambios ha habido en muchos aspectos, muy buenos, pero el que falta es el tema de los apoderados, algo falla allí.	Bueno, como es primer año de la directora, incluso diría que ella llegó después que comenzó el año, así que la planificación del próximo año será más efectiva, por lo menos está llevando a cabo lo ya acordado y planificado por los directivos antiguos.
Sujeto 2	Bueno aquí ha habido muchos cambios, pero son cambios para bien, y cambios de ambiente más que nada, son cosas simples como un florero, mmm.mmmm, en todo hay cambio, las oficinas, los lugares, y a medida de que hemos visto las necesidades se los comunicamos a la directora y ella lo ve. Ahora cambios sustanciales, creo que aún no se han dado, seguimos con el problema de la falta de compromiso por parte de los apoderados.	Si, pese a que el equipo directivo se está consolidando, ellos planifican y abarcan todo lo que podemos abarcar y nos entusiasman.
Sujeto 3	Los cambios son por sobre todo a nivel de ambiente labora, pero necesitamos que se produzcan cambio en la comunicación con los apoderados.	Sí, lo incorporan, planifican en relación a las propuestas planteadas.
Sujeto 4	Pienso que sí, pero este equipo con la nueva directora lleva poco tiempo para dar una respuesta muy acabada.	Si los cambios que se han producido están en la planificación de la escuela, tienen trazados varias tareas que se han ido cumpliendo paso a paso.
Sujeto 5	Ella formó un equipo de gestión, yo	Si, planifican con aportes del

	<p>desconozco si ella determinará algunos cambios para el próximo año. En la estética, la preocupación, por ejemplo, pintaron los juegos de afuera de los chicos, están poniendo cerámica, la sala de profesores un orden, de pintar, de ordenar, como eso, la parte estética he visto de parte de ella. La directora se preocupa de esos detalles, siempre está pendiente, y ella siempre apuntando a la comunicación, al buen trato.</p>	<p>consejo de profesores. Ellos trabajan en equipo pero también toman la opinión de nosotros para planificar estrategias que involucran a toda la comunidad escolar.</p>
Sujeto 6	<p>Si, hemos estado preocupados este año por subir el SIMCE, La directora dice que nuestros resultados deben tener un despegue, así que en eso estamos.</p>	<p>Las planificaciones están siempre dirigida a subir los resultados y a entregar una buena formación a los alumnos, que sea de calidad y considerar que nuestros niños y niñas son muy vulnerables.</p>
Pregunta	<p>11.- ¿El director y el equipo directivo brindan los tiempos y espacios para la participación de todos los profesores en el proceso enseñanza aprendizaje?</p>	<p>12.- ¿el director y el equipo Directivo promueven un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa?</p>
Sujeto 1	<p>Yo en el caso de la directora noto que ella está bien encuadrada en su función de líder, ella es muy abierta a delegar funciones, responsabilidades, a escuchar sugerencias, ideas, lo encuentro muy bueno, porque en el momento de que yo difiero de alguna</p>	<p>Se ha notado bastante, hay un cambio de visión del equipo, un equipo más humano, que trata a todos con más igualdad,....mmmmmm, más cercano, diría yo, más integrador, trata de unir más que</p>

	situación también soy escuchado, no es ese líder dictatorial. Los encargados de ciclo, son representantes del primer y segundo ciclo, ellos pueden llevar las inquietudes y ver que está pasando.	haya una articulación entre todo, no estar tanto cada uno en su mundo.
Sujeto 2	Tenemos reuniones con los encargados de ciclo y cualquier inquietud la canalizamos a través de ellos. Tenemos la posibilidad en los consejos de profesores que se realizan con una tabla, pero que no es rígida.	La directora, es una persona de puertas abiertas, trata a todos muy bien y su equipo siguen el ejemplo.
Sujeto 3	En los consejo de profesores tenemos la posibilidad de opinar, de plantear algunas sugerencias metodológicas, siempre son bien recepcionadas por todos.	Pienso que si hay igualdad de trato y oportunidades, aquí el que quiere hacer las cosas, lo hace, y es considerado por lo que hace, se muestra, porque quiere trabajar, porque esta empoderado, y otros que se restan, son despreocupados, y no se les obliga a nada, tratamos de que se involucren, pero como en todas partes hay personas que caminan más lento no más.
Sujeto 4	Todos tenemos la posibilidad, pero no todos la tomamos, entonces es más fácil para muchos correr detrás de los que llevan la batuta a tomar iniciativas propias.	La igualdad de trato está, pero a muchos profesores les falta tomar esa iniciativa, ese liderazgo en lo que hacen.
Sujeto 5	Si, podemos acercarnos a cualquier miembro del equipo y manifestar	Si, especial respeto por los asistentes de la educación. Los

	nuestras inquietudes. Somos considerados y respetados.	apoderados son respetados, pero ellos no se unen a la comunidad, están desinformados, siempre hacen alusión que están en el trabajo. Ellos son de escasos recursos, pero esa no es razón según mi opinión.
Sujeto 6	Si, se brindan los espacios. Tenemos reuniones todos los miércoles. Allí compartimos problemáticas comunes y aportamos en lo que podemos a los demás colegas,	Por supuesto, el trato de igualdad se da. Aquí todos formamos una comunidad escolar, todos somos importantes. Desde el portero hasta la directora, porque tenemos una denominador común que es nuestra vocación de educadores.
Pregunta	13.-¿Cómo percibe usted la comunicación del Director y el Equipo Directivo con los distintos estamentos que conforman esta comunidad escolar.	14.- Entre los canales de comunicación existentes en la escuela están: circulares, correos electrónicos, conversaciones, reuniones y consejo de profesores, ¿Cuáles son los que emplea el Director y su Equipo Directivo para entregar información a los distintos estamentos?
Sujeto 1	Yo he notado, que desde llegó la directora, porque ella llegó ahora en abril, se ha notado, una forma bastante prudente, se tomó su tiempo, al principio, tanteando el terreno, pero ha sido bastante fluido, ha trabajado bien los conductos de	En general son circulares internas, donde yo firmo, acusando el recibo de la información, de la medida o acuerdo que se ha tomado. Hay un cuaderno de registro para tomar conocimiento y dejar

	<p>comunicación en las distintas líneas, con los profesores, los que transmitimos a los alumnos, pero con los apoderados no muy bien, ellos son un poco distante en este aspecto. Hemos notado que se ha hecho un esfuerzo en mantener una comunicación buena y por lo menos se está trabajando, en que fluya lo que ellos decidan y que esto vaya siendo traspasado a los distintos estamentos.</p> <p>Muchas veces he dicho, porque dicen “si pero lo vimos en el recreo”, y yo digo pero en el recreo, estamos en otra cosa, es que lo vimos cuando tomamos desayuno, yo no tomo desayuno acá, yo en el recreo me quedo completando el libro porque mi clase dura hasta que tocan el timbre, entonces, lamentablemente no tengo ese hábito de llenar el libro antes de que toque el timbre, yo he planteado que no es el momento más adecuado para entregar información, porque es un momento de relajó.</p>	<p>la evidencia.</p>
<p>Sujeto 2</p>	<p>Las cosas están claras, a veces ocurre que uno no alcanza a enterarse, porque uno cumple otras funciones, pero no quiere decir que no se informe.</p> <p>Nosotros tenemos los consejos y la hora de la mañana, que tenemos que estar todos, a las 10 de la mañana en</p>	<p>Está el correo electrónico, aunque no muy instalado, pero generalmente es en los consejos y el café del recreo de las diez de la mañana.</p>

	<p>la sala de profesores, y cuando son acuerdos escritos, nos mandan un cuaderno y tenemos que firmar el conocimiento que hemos recibido el mensaje.</p> <p>Cuando son otras cosas más generales, como los consejos de evaluación nos envían correos con lo que tenemos que hacer.</p>	
Sujeto 3	<p>sí, es buena la comunicación, tanto con nosotros los profesores como también con los alumnos, ella entra a la sala, les dice, miren niños hoy estamos en SIMCE, les pide tranquilidad, es bastante la comunicación por lo que se comenta también con los auxiliares, el cambio ha sido positivo</p>	<p>Estamos tratando de incursionar en lo que son los correos, nos envían mensajes, y tareas que se deben realizar, vía correo.</p>
Sujeto 4	<p>Sí, con la directora que llegó ha habido un cambio bien importante hacia nosotros, porque ella viene de alta dirección, ella comunica las cosas, pero con los apoderados yo diría que no se ha logrado.</p>	<p>Es un poco informal en algunos casos, pero por lo general es a través de correos, y nos mandan circulares que al recibirla la registran en un cuaderno, para la evidencia.</p>
Sujeto 5	<p>Acá para comunicarnos y enterarnos, tenemos los consejos, de reflexión, información de todos los programas que la directora tiene, dentro del establecimiento o hacia la comunidad, en actividades, fiesta de la primavera, pero todo se articula ahí, en el consejo, los días miércoles, ahí viene todo, desde las cuatro hasta las siete.</p>	<p>Es a través de correos o circulares, pero lo que yo echo de menos es que en algunas partes está todo bien estructurado, con manuales de procedimientos, nosotros tenemos algunos pero nos faltan según yo.</p>

	Ellos se reúnen, con su equipo de gestión, ellos tienen lazos de confianza.	
Sujeto 6	La manera de informar es el consejo, es una estructura bien clara de información, son bien intensivos también, con harto detalle, hay buena disposición, es muy buena la comunicación, es una de las escuelas donde yo me he sentido más cómodo y donde ha habido más trabajo, pero todo el mundo colabora, porque a mí me ha tocado estar en muchas escuelas, como profesor a contrata, me siento muy bien aquí, uno ni siquiera se preocupa de los tiempos extras.	Circulares, correo y de manera informal pero oficial, el desayuno de las diez, allí la directora toma con nosotros un café y nos cuenta las actividades del día.
Pregunta	15.-A través de los distintos canales utilizados por el Director y el Equipo Directivo, los diversos estamentos de la comunidad educativa ¿tienen oportunidad de aportar ideas o sugerencias para el buen funcionamiento del proceso de formación del estudiantado?	16.- ¿Los aportes entregados por los diversos estamentos de la comunidad educativa, son escuchados, valorados e incorporados por el Director y el Equipo Directivo al proceso de formación de los estudiantes?
Sujeto 1	Si, aportamos ideas, aunque la verdad es que no somos muy creativos, la mayoría de las veces nos agrada que vengan desde arriba, pero cuando podemos lo hacemos.	Sí, siempre son escuchadas, pero de ahí a llevarlo, yo creo que se analiza bien primero, porque no podría decir, no se toman en cuenta, no siempre se escuchan las ideas que se han propuesto, de parte de los profesores, han sido trabajadas, para luego poder ejecutarlas.

Sujeto 2	Si, aportamos ideas cada vez que podemos, en distintas materias concernientes a la escuela.	Somos escuchados, no tenemos problemas. Claro que también hacen filtro los directivos, porque a veces las propuestas son fuera de lugar, por supuesto que lo bueno lo dejan.
Sujeto 3	Nosotros trabajamos cohesionados y siempre aportamos ideas, nos decimos que está sucediendo, qué medidas se van a tomar, además que como somos poquitos, eso nos ayuda bastante.	Sí nos toman en cuenta nuestras propuestas, pero somos siempre los mismos los que opinamos, otros colegas se dedican a su trabajo en el aula y sería.
Sujeto 4	Sí, nos escuchan, las cosas hay que hacerlas. Es positivo y negativo, porque hay que hacer cosas, hay que mostrar la escuela, es medio negativo porque hay muchas cosas encima, nos exigen tanto que hay que hacer, que de repente estamos medios colapsados, pero hay que hacerlo.	Claro que son valorados nuestros aportes, muchas veces no se pueden concretar, pero si son valorados por la directora y los otros colegas que le ayudan en su tarea.
Sujeto 5	Lo que uno opina es escuchado, con todas sus habilidades, sus potencias, lo que uno trae, las capacidades, uno que pone música, otro que tiene habilidades para pintar, para hablar, para gestionar. Sí...somos considerados.	Si, verdaderamente existe un tomar en cuenta, al docente. No siempre lo que algunos opinamos se puede concretar pero en la generalidad si se toma en cuenta la opinión y sugerencias que podamos dar.
Sujeto 6	Si somos escuchados, no opinamos tanto porque somos un poco cómodos, pero en los consejos la directora pregunta si hay sugerencia frente algunos puntos que ella plantea, a veces salen muy buenas ideas de los colegas y el equipo	Son valorados nuestros aportes. En la medida que son atinados incluso se toman para actividades inmediatas. En lo único que parece que estamos un poco mal es en el tema de los apoderados. Porque hemos

	directivo las considera.	dado algunas ideas y aún no se concretan.
Pregunta	17.- ¿Cómo es el trato que el Director y su Equipo Directivo, le dan a los miembros de los diversos estamentos de la comunidad educativa?	18.- ¿El Director y su Equipo Directivo colaboran con los miembros de los distintos estamentos de la Unidad Educativa ante situaciones que lo requieran?
Sujeto 1.	Yo creo que es bueno, a veces sí, y se lo he planteado en forma abierta, a veces está bien querer hacer cosas, pero a veces hay que aterrizar aún más las cosas, ver en que estamos trabajando, no disponer tanto de los tiempos de las personas, porque nosotros tenemos nuestros tiempos para el trabajo y nuestros tiempos para nuestra familia, y el tiempo para mi familia no se toca, entonces, a veces, si...es que tenemos que hacer esto, pero la escuela, es una cosa, tratamos de separar, y en eso quizás yo he sido como un poquito, como decirlo, disidente, de la idea que ellos plantean porque lo piden fuera de horario, entonces decimos sí pero hagámoslo en los tiempos que corresponde, y lo entiendo que ellos como equipo a lo mejor deben cumplir con ciertas metas, está bien que estemos con todas las ganas con todo el empeño, pero no pueden pedirnos tiempos extras, porque yo creo que ya quedarnos hasta la	Si, ellos están siempre dispuestos, ya sea por cosas personales o profesionales.

	<p>madrugada haciendo materiales para la asignatura es suficiente, yo creo que lo que nosotros podamos aportar acá, está bien pero hay que considerar que el trabajo es trabajo no más.</p>	
Sujeto 2.	<p>Normal cordial, se nos compromete en todo el quehacer de la escuela, eso a mí me gusta, a mis colegas a veces no mucho, en el otro colegio nos pasaba lo mismo.</p>	<p>Sí, hay empatía en el caso de que alguien lo necesite, que sea de permiso, de tener que suplir a alguien, hay un muy buen ambiente.</p>
Sujeto 3	<p>Particularmente con esta nueva directora, las cosas son diferentes, no porque nos hayan tratado mal anteriormente, es solo que ella es muy cordial y amable con todos los miembros de la comunidad escolar.</p>	<p>Colaboran tanto en el plano personal como profesional. Existe respeto por los miembros de los distintos estamentos, se observa constantemente. El único estamento desprendido del cuerpo en esta escuela son los apoderados, ellos están un poco distante y sin querer nos alejamos de ellos o mejor dicho no contamos con ellos.</p>
Sujeto 4	<p>El trato es como debe ser, bueno, porque todos nos merecemos eso. ¿Cierto? Por lo tanto mi opinión es buena del trato que nos dan.</p>	<p>Si casi siempre es así, pero tenemos una debilidad no del equipo directivo sino compromiso de los padres, los padres dejan aquí a sus hijos hasta las siete y se olvidan, falta ese compromiso, porque se han realizado actividades para el 18 de septiembre, invitando a los apoderados, han llegado más pero igual falta ese compromiso.</p>

		No sé si irá en la directora, pero ella hace actividades para que los apoderados se comprometan, pero igual estamos mal en ese aspecto.
Sujeto 5	Mire, la verdad es que se nos hace trabajar bastante, pero todo lo que se nos pide es de buena manera, algunos se quejan que tenemos que quedarnos fuera de horario, pero esa es la realidad de Chile, no sólo de esta escuela.	La flexibilidad va de acuerdo con las circunstancias, porque a veces es necesario ser autoritario.
Sujeto 6	Siempre hay buen trato, hay hartito que hacer aquí, hay harta comunicación, buenas relaciones. La directora de ahora, llegó con ese énfasis, ella apura más las cosas, todo el mundo hace las cosas, pero con un trato amable.	Hay flexibilidad, el que se queja es de malagradecido, porque no ha vivido otra realidad.
Pregunta	19.- ¿Cómo percibe usted la comunicación del Director y el Equipo Directivo con el Sostenedor, Superintendencia de Educación, Deprove, Daem?	
Sujeto 1	Se les da la importancia que ameritan, yo creo que es un tema importante, porque es cuando realmente vemos si el trabajo está bien hecho, porque parte de mi labor tiene que ver con los libros de clases, con la asistencia, entonces cuando llega la superintendencia por el tema de asistencia por las firmas, es una tranquilidad saber que esta todo, pero	

	<p>al mismo tiempo una inquietud ya que uno queda con la duda, si firmó o no, bueno es eso, son detalles, le damos la importancia que requiere, sin sobredimensionar.</p>	
Sujeto 2	<p>Se le da mucha importancia, como corresponde, son ellos los que de alguna manera nos dicen si lo estamos haciendo bien o mal</p>	
Sujeto 3	<p>Es de respeto y se le da importancia. Nos ponemos inquietos cuando nos visitan, porque siempre una escuela quiere tener todo en regla pero no faltan los detalles, esa es la razón de nuestra apreciación hacia esas entidades fiscalizadoras.</p>	
Sujeto 4	<p>Es una relación, formal de respeto, y responsabilidad. No es juego que ellos nos evalúen y encuentren las cosas mal realizadas. Yo creo que en todos lados es así.</p>	
Sujeto 5	<p>Si, se preocupan todos de tener una buena disposición y relación de respeto.</p>	
Sujeto 6	<p>Sí, es buena, yo veo que las cosas se dan con un poco de tensión cuando vienen esas visitas porque seguro que vienen a ver cómo está funcionando la escuela y eso pone tenso incluso a los alumnos, imagínese a la directora y equipo directo, es mayor la tensión.</p>	

Tabla N°2 Inferencias interpretativas para cada sub categoría por cada sujeto entrevistado Establecimiento N°2

	A1.1- Utilización de los distintos tipos de liderazgo de manera eficiente	A1.2.- Ejercicio de su rol como formadores de personas y de la organización
Sujeto 1	El profesor señala que la directora, tienen las competencias para el ejercicio de esta carrera como directora. Se va posesionando de su cargo a medida que pasa el tiempo, es una buena líder.	El profesor dice que siempre que se presentan posibilidades de capacitación la directora está preocupada porque quiere que participen. Los directivos también motivan este aspecto.
Sujeto 2	El entrevistado señala que si algún profesor necesita algo, lo ayudan. Agrega que esto revela que la directora es visionaria, que instaló varios procedimientos que han ayudado en el desarrollo positivo de la escuela.	El profesor dice que el equipo demuestra preocupación, lo que falta son los recursos financieros destinados a estas capacitaciones.
Sujeto 3	El entrevistado señala que la directora y su equipo, conducen la escuela de manera adecuada y eficiente, los procesos en general son bien liderados, pero si les falta integrar a los apoderados y motivar a algunos colegas	El entrevistado cree que el equipo directivo está preocupado por ellos en el plano de la formación.
Sujeto 4	El profesor entrevistado dice que se hace una conducción de la escuela de manera bastante eficiente. Se nota preocupación por hacer las cosas bien. Dice que la cabeza de todo sí, es la directora.	El entrevistado señala que la directora motiva los cursos para docentes, siempre les argumenta que son buenos, y envía a las capacitaciones, no importando que falten al consejo de profesores, porque eso lo

		pueden ver en cualquier otro momento, en cambio el curso es ahora.
Sujeto 5	El entrevistado dice que es buena la manera como conducen la escuela, pero aún están al debe, especialmente con el estamento de los apoderados, aquí ellos brillan por su ausencia.	El entrevistado expresa que se agradece siempre la motivación y flexibilidad que dan, para las capacitaciones.
Sujeto 6	La entrevistada señala que la directora es nueva, pero fue elegida por alta dirección y ahí pasa por un proceso. Ella dirige bien, integra y resuelve. Dice que es muy buena líder.	La entrevistada dice que cada vez que se pueden, ellos asisten a capacitaciones fuera de la ciudad.
	A1.3.- Reflexión sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva	A1.4.- Capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes
Sujeto 1	El profesor señala que la directora actual, se ha preocupado de tener la implementación computacional y otros recursos que ayudan en la labor en el aula.	El entrevistado dice que los directivos, tienen la capacidad de ponerse en el lugar del otro y también entender situaciones imprevistas
Sujeto 2	El entrevistado dice que es buena la gestión, que han progresado mucho, que los recursos se distribuyen de acuerdo a las necesidades de los docentes y demás estamentos de la escuela	El entrevistado señala que son flexibles y muy tolerantes. La razón según él es porque los directivos también son profesores, ellos tienen que ver lo que es mejor para la escuela y por supuesto, siempre buscan lo mejor.
Sujeto 3	El entrevistado dice que la directora anda moviéndose para todos lados, que visita las salas, que es una	El entrevistado señala que son bastante flexibles en lo que deben ser, porque cuando

	señora muy proactiva. Gestiona y distribuye de acuerdo a las necesidades de la escuela.	deben ser estricto también lo son y no se les dobla la mano.
Sujeto 4	La persona entrevistada dice que la directora, se ha preocupado de implementar la sala de computación y eso favorece a todos, ha pintado y limpiado el colegio y busca por todos lados para hacer rendir lo que le llega a la escuela.	El entrevistado señala que se adaptan bastante bien a distintas situaciones. Lo que los descoloca a los directivos y directora, es la indiferencia de los apoderados.
Sujeto 5	El entrevistado dice que los recursos entrantes son repartidos de acuerdo a las tareas que cada uno debe cumplir y también considerando las competencias de cada persona.	La persona entrevistada señala que la directora es la primera en destacarse por su adaptación a problemáticas emergentes, luego viene la orientadora que forma parte del equipo. Ellas son muy adaptable a situaciones que les corresponde enfrentar; en cambio el jefe de UTP, es un poco más rígido
Sujeto 6	El entrevistado señala que hay cambios notorios en ambiente laboral y adquisiciones de beneficios para la escuela	El profesor entrevistado dice que se adaptan a las circunstancias. Los directivos, practican un liderazgo situacional, van con el momento y eso es bastante bueno.
	A1.5.- Promoción de procesos de cambio al interior de la escuela	A1.6.- Promoción y apoyo a una cultura organizacional flexible
Sujeto 1	El entrevistado dice que cambios ha habido en muchos aspectos, muy buenos, pero el que falta es el tema de los apoderados, algo falla allí.	El entrevistado dice que la directora es muy abierta a delegar funciones, responsabilidades, a escuchar sugerencias, ideas, lo encuentro muy bueno,

Sujeto 2	El entrevistado dice que, pese a que el equipo directivo se está consolidando, ellos planifican y abarcan todo lo que pueden abarcar y entusiasman a la comunidad escolar.	El entrevistado señala que tienen la posibilidad de opinar en los consejos de profesores que se realizan con una tabla, pero que no es rígida.
Sujeto 3	El entrevistado dice que los cambios son por sobre todo, a nivel de ambiente laboral, pero se necesita un cambio en la comunicación con los apoderados.	El entrevistado dice que el que quiere hacer las cosas, lo hace, y es considerado por lo que hace, se muestra, porque quiere trabajar, porque esta empoderado, y los que se restan, son despreocupados, y no se les obliga a nada,
Sujeto 4	El entrevistado dice que los cambios que se han producido están en la planificación de la escuela, tienen trazados varias tareas que se han ido cumpliendo paso a paso.	El entrevistado señala que todos tienen la posibilidad de liderar tareas, pero no todos la toman, porque es más fácil para muchos correr detrás de los que llevan la batuta a tomar iniciativas propias.
Sujeto 5	La entrevistada señala que la directora se preocupa de detalles delicados, siempre está pendiente de que todo este lindo, y siempre apuntando a la comunicación y al buen trato.	El entrevistado dice que todos pueden acercarse a cualquier miembro del equipo y manifestar sus inquietudes. Son considerados y respetados.
Sujeto 6	El entrevistado dice que las planificaciones para realizar cambios en la escuela, están siempre dirigida a subir los resultados y a entregar una buena formación a los alumnos, una educación de calidad.	El entrevistado señala que se brindan los espacios. Tienen reuniones todos los miércoles. Allí comparten problemáticas comunes y aportan en lo que pueden a los demás colegas,
	A2.1- Capacidad de comunicación efectiva con diferentes interlocutores,	A2.2- Capacidad de escucha y receptividad para recibir

	tanto en formas oral como escrita	comentarios ideas y sugerencias
Sujeto 1	El entrevistado señala que se ha hecho un esfuerzo en mantener una comunicación buena y que se está trabajando en que fluya. Todo acuerdo que los directivos tomen se va traspasado a los distintos estamentos.	El entrevistado señala que el equipo directivo brinda la posibilidad de aportar ideas y en la mayoría de las veces son consideradas para llevarlas a cabo.
Sujeto 2	El entrevistado dice que las cosas están claras, a veces ocurre que uno no alcanza a enterarse, porque uno cumple otras funciones, pero no quiere decir que no se informe.	El entrevistado señala que los directivos cuando escuchan ideas y sugerencias, hacen filtro, porque a veces las propuestas son fuera de lugar, por supuesto que lo bueno lo dejan.
Sujeto 3	El entrevistado señala que es buena la comunicación, tanto con los profesores como también con los alumnos. Existe buena comunicación también con los auxiliares, se observa que el cambio ha sido positivo	El entrevistado señala que todos los docentes trabajan cohesionados y siempre aportan ideas, se preguntan que está sucediendo, qué medidas se van a tomar y las exponen.
Sujeto 4	El profesor entrevistado dice que la comunicación es un poco informal en algunos casos, pero por lo general es a través de correos, y mandan circulares que al recibirla la registran en un cuaderno, para la evidencia.	El profesor entrevistado señala que son valorados sus aportes, muchas veces no se pueden concretar, pero si son valorados por la directora y los otros colegas que le ayudan en su tarea.
Sujeto 5	El entrevistado dice que para comunicarse y enterarse, tienen los consejos, de reflexión, donde entregan información de todos los programas que la directora tiene, dentro del establecimiento o hacia la	El entrevistado dice que verdaderamente existe un tomar en cuenta al docente. No siempre lo que opinan se puede concretar pero en la generalidad si se toma en cuenta.

	comunidad,	
Sujeto 6	El entrevistado dice que la manera de informar es el consejo, es una estructura bien clara de información, son bien intensivos también, con harto detalle, hay buena disposición, es muy buena la comunicación,	La entrevistada señala que son escuchados, no opinamos tanto porque son un poco cómodos. A veces salen muy buenas ideas de los colegas y el equipo directivo las considera.
	A2.3- Propician un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa	A2.4- Instalación de canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar
Sujeto 1	El entrevistado señala que se hacen muchas cosas comprometiendo a los docentes y también sus horario. Que este aspecto debe ser cuidado.	El profesor entrevistado señala que se les da la importancia que ameritan
Sujeto 2	El entrevistado señala que se les compromete con normalidad y cordialidad, en todo el quehacer de la escuela. Eso le gusta, no así a los demás colegas. Agrega que en el otro colegio pasaba lo mismo.	El entrevistado señala que se le da mucha importancia, como corresponde, son ellos los que de alguna manera nos dicen si lo estamos haciendo bien o mal
Sujeto 3	El entrevistado señala que la directora es muy cordial y amable con todos los miembros de la comunidad escolar. Existe respeto por los miembros de los distintos estamentos	El entrevistado dice que se ponen inquietos cuando son visitados, porque siempre una escuela quiere tener todo en regla, y ser bien considerada.
Sujeto 4	El entrevistado señala que el trato es como debe ser,... bueno, porque todos merecemos eso.	El profesor señala que es una relación, formal de respeto, y responsabilidad.
Sujeto 5	La entrevistada señala que se les hace trabajar bastante, pero todo lo que se les piden es de buena manera, algunos se quejan que tienen que	El entrevistado dice que se preocupan todos de tener una buena disposición y relación de respeto.

	quedarse fuera de horario, pero que esa es la realidad de Chile, no sólo de esta escuela.	
Sujeto 6	Hay flexibilidad, hay buen trato, hay hartos que hacer. Todo el mundo hace las cosas, pero con un trato amable.	El entrevistado señala que ve que las cosas se dan con un poco de tensión cuando vienen esas visitas porque seguro que vienen a ver cómo está funcionando la escuela

Tabla de triangulación de Resultados Establecimiento N°1

Inferencia interpretativa por cada categoría por cada sujeto

Categoría A1: Administración del cambio al interior de la escuela

Sujeto 1: La interpretación que nosotros como equipo de investigación damos a la información entregada por este primer entrevistado, es que la directora en general lidera el cambio, se aprecia responsabilidad y eficiencia aunque señala que los procesos del área de apoyo deberían mejorar, siendo más consultivos con otros estamentos de la comunidad, ya que hay actividades que se realizan fuera de horario y esto no es bien aceptado por los docentes. Además se hace mención que independiente de la directora, todos tienen el deber de colaborar y participar para que los proyectos lleguen a buen puerto.

Sujeto 2: La interpretación que nosotros como equipo de investigación damos a lo que el entrevistado N° 2 da a la categoría A, en relación a la administración del cambio es que la rectora tiene las ideas muy claras y sabe muy bien dónde dirigir el buque, entregando lo mejor de sí, con esto se refleja que existen la preocupación por realizar sus tareas en forma óptima, por ende esa filosofía transmite a sus colaboradores y los conduce a trabajar cada día mejor.

En el periodo de la actual directora se han gestionado muchas cosas y ha sido notorio, en cuanto al ser eficiente se señala que existe coherencia entre los cambios que se implementan y la planificación del establecimiento, pero si queda en evidencia que un gran motor del cambio es la nueva directora. En cuanto a la comunicación se manifiesta que ésta no está buena, como aparenta, porque se aportan ideas, pero no siempre son acogidas y generalmente se toman decisiones sin consultar a las bases o al profesorado en este caso.

Sujeto 3: La interpretación que nosotros como equipo de investigación damos a lo que el entrevistado N° 3 da a la categoría A, en relación a la administración del cambio, es que la conducción está bien realizada, además la estructura

organizacional facilita la eficiencia de la gestión, sin embargo se menciona que no se ha logrado en algunos aspectos la eficiencia, lo que produce incomprensión y cierta molestia aunque no es generalizada. Por otro lado se tiene una mirada positiva de la directora, pues ella siempre logra que se obtengan recursos para mejorar los procesos de formación de los alumnos/as apoyándose en su equipo de trabajo y logrado la eficiencia al cambio.

Sujeto 4: En el establecimiento no se han percibido cambios radicales pero a pesar de esto, los resultados han sido favorables en el aspecto académico. Se cumplen las funciones de manera efectiva y organizada que de alguna manera esto hace que no se visualicen con claridad lo primeramente mencionado.

Sujeto 5: La interpretación que nosotros como equipo de investigación damos a lo que el entrevistado N° 5 da a la categoría A, en relación a la administración del cambio que la rectora ha sabido liderar muy bien, debido a que las medidas y decisiones que se han tomado, han favorecido cambios muy favorables para el colegio. y para todos aquellos que trabajan en él. Además es necesario destacar que se hace mención que la directora siempre ha mostrado que tiene la capacidad y, es proactiva para gestionar y liderar pero al mismo tiempo se señala que la gran falencia es tener escaso recurso humano en función de fortalecer el aprendizaje de TP, es cada vez más débil.

Sujeto 6: La interpretación que nosotros como equipo de investigación damos a lo que el entrevistado n° 6 da a la categoría a, en relación a la administración del cambio, señala el entrevistado que la rectora ha sabido llevar muy bien los distintos procesos de la escuela, pero a pesar de esto se refleja una falencia en la toma de decisiones a gran escala, por ejemplo cuando se incorporan mejoras a políticas que cambien algún paradigma educativo, es aquí donde no se aprecian cambios. Pero sin embargo se menciona que la rectora juega un papel fundamental para un buen trabajo, y brinda la posibilidad de tener recursos humanos como por ejemplo las tías asistentes.

Tabla de Triangulación de los resultados Establecimiento N°2

Inferencia interpretativa por cada categoría por cada sujeto

Categoría A1:

Administración del cambio al interior de la escuela.

Sujeto 1: La interpretación que nosotros como equipo de investigación damos a lo que el entrevistado N°1 da de la categoría A1, en relación a la administración del cambio es que él percibe y así lo manifiesta, que la directora, tienen las competencias para el ejercicio porque fue elegida por cargo de alta dirección pública, esto significa que los cambios que se han producido al interior de la escuela son pertinentes y aceptados por la comunidad escolar, siendo éstos más a nivel material, porque hace hincapié en que falta intervención en el estamento de los apoderados, porque no se ha logrado generar un cambio en la actitud displicente que ellos tienen frente al trabajo escolar.

Sujeto 2: En relación a la administración del cambio, él enfoca su visión en el ámbito de la comunicación de tareas a realizar, él siente que se les compromete en muchas actividades fuera de horario, situación que trastoca sus actividades cotidianas, pero como lo hacen de forma cordial, los docentes, lo realizan de buena manera y sin discutir, produciendo con esto varios cambios en bien de la escuela. Es decir, considera que los cambios se logran, involucrando incluso su tiempo, pero lo hacen contento.

Sujeto 3: Él percibe que la directora y su equipo, conducen la escuela de manera adecuada, eficiente y que los procesos en general son bien liderados. Hace notar sí, que les falta integrar a los apoderados y motivar a algunos colegas.

Sujeto 4: Este entrevistado siente que las cosas se han ido dando de forma planificada, que los cambios al interior de la escuela tienen relación con adquisición de bienes que ayudan al trabajo pedagógico, como es la sala de computación. Manifiesta un poco de descontento en los canales de comunicación, puesto que la ve de manera informal. Se contradice un tanto porque menciona algunas formas oficiales de entregar información, pero él considera que este aspecto está más deficiente.

Sujeto 5: La manera como conducen la escuela los directivos es buena, pero aún falta algo, especialmente con el estamento de los apoderados, aquí no se han producidos cambios significativos, los apoderados no se involucran y eso no permite avanzar como quisieran. Además hace énfasis en que los recursos entrantes a la escuela, son repartidos de acuerdo a las tareas que cada uno debe cumplir, considerando las competencias de cada persona, que van a ir a redundar en un cambio positivo para la escuela.

Sujeto 6: La interpretación que nosotros como equipo de investigación damos a lo que el entrevistado N°6 da de la categoría A1, en relación a la administración del cambio es que las planificaciones para realizar cambios en la escuela, están siempre dirigida a subir los resultados y a entregar una buena formación a los alumnos, aspirando siempre a una educación de calidad.

Categoría A2:

Comunican sus puntos de vista con claridad y comprenden las perspectivas de otros actores.

Sujeto 1: Para la categoría A2, que dice relación con plantear con claridad los puntos de vista, la interpretación que damos como equipo de investigación es que según el entrevistado N°1, se ha hecho un esfuerzo en mantener una comunicación buena por parte de la directora y equipo directivo, y que se está trabajando para que esta fluya de manera más eficiente. Que las ideas dadas por los docentes son escuchadas y muchas veces aceptadas, dependiendo de lo oportuna que sean o la viabilidad que tengan.

Sujeto 2: El mismo entrevistado para la categoría A2, que tiene que ver con la claridad de planteamiento frente a los puntos de vista y la comprensión de la perspectivas de los otros actores de la unidad educativa; como equipo interpretamos de acuerdo a las respuestas dadas por el sujeto o entrevistado N°2 es que los directivos escuchan ideas y sugerencias, para luego hacer un filtro de ellas. Son flexibles y muy tolerantes al momento de tomar decisiones y ponerse en el lugar del otro, la razón según él es, porque los directivos también son profesores, por lo tanto comprenden perfectamente la posición del profesor de aula.

Sujeto 3: Para la categoría A2, que dice relación con plantear con claridad los puntos de vista y considerar la perspectiva de los demás actores, la interpretación que damos como

equipo de investigación es que según el entrevistado N°3, el equipo directivo, liderado por la directora son muy claros en sus posturas, que son bastante flexibles en lo que deben ser, porque cuando deben ser estricto también lo son y no se les dobla la mano sin un fundamento. Se evidencia también a través de sus respuestas que todos los docentes trabajan cohesionados y siempre aportan ideas, sintiéndose considerados como miembros pertenecientes a la comunidad escolar.

Sujeto 4: Para la categoría A2, que dice relación con plantear con claridad los puntos de vista, la interpretación que damos como equipo de investigación es que según el entrevistado N°4, todos los docentes tienen la posibilidad de liderar tareas, porque los directivos así lo plantean, son claros en este punto, pero no todos aceptan el desafío, porque es más fácil para muchos correr detrás de los que llevan la batuta a tomar iniciativas propias. Las posibilidades se les dan pero no son aprovechadas por cierta comodidad de parte de los docentes de la escuela, por lo tanto los directivos comprenden esta realidad y trabajan con las personas sin forzarlas.

Sujeto 5: Para la categoría A2, que dice relación con plantear con claridad los puntos de vista y comprender la perspectiva de los demás actores, la interpretación que damos como equipo de investigación es que según el entrevistado N°5 es que la comunicación es clara y establece las maneras como llega la información, además se puede ver que según la visión del entrevistado, en esta escuela existe un tomar en cuenta al docente. No siempre lo que opinan se puede concretar pero en la generalidad si se toma en cuenta. Existe también la claridad para expresar lo que quieren los directivos, de los docentes.

Sujeto 6: Para la categoría A2, que dice relación con plantear con claridad los puntos de vista y comprender la perspectiva de los demás actores, la interpretación que damos como equipo de investigación es que según el entrevistado N°6, es que la comunicación existente, permite que los docentes sean escuchados, pese a que no son muy buenos para opinar. Dice que los directivos, especialmente la directora, son claros y se adaptan a las circunstancias. El entrevistado agrega además, que los directivos, practican un liderazgo situacional, que van con el momento y eso es bastante bueno, porque son flexibles al momento de tomar acuerdos que involucren a los demás.

Tabla de Especificación para Focus Group

Categorías	Sub-categoría	Cantida d Pregunt a	Distribuci ón De Pregunta s	% de la dimensi ón en la Entrevi sta	% de la categorí a en la entrevist a
Categoría A1: Administración del cambio al interior de la escuela.	Utilización de los distintos tipos de liderazgo de manera eficiente	02	1-2	15%	50%
	Ejercicio de su rol como formadores de personas y de la organización	02	3-4	5%	
	Reflexión sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva	02	5-6	10%	
	Capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes	02	7-8	5%	
	Promoción de procesos de cambio al interior de la escuela	02	9-10	10%	
	Promoción y apoyo a una cultura organizacional flexible	02	11-12	5%	
Categoría A2: Comunican sus puntos de vista	Capacidad de comunicación efectiva con diferentes	05	13-14	15%	50%

con claridad y comprenden las perspectivas de otros actores.	interlocutores, tanto en formas oral como escrita				
	Capacidad de escucha y receptividad para recibir comentarios ideas y sugerencias	02	15-16	15%	
	Propician un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa	02	17-18	15%	
	Instalación de canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones fuera de la comunidad escolar	01	19	05%	

Pauta Focus Group Equipo Directivo Establecimiento N°1

Sub Categoría	Pregunta	Respuesta de los sujetos participantes
<p>A1.1-Eficiencia en los liderazgos</p>	<p>1. ¿Consideran que el director y ustedes como equipo directivo, conducen de manera adecuada los distintos procesos de la escuela?</p>	<p>Sujeto 1: Si, en general, creo que sí porque todo se coordina para que los procesos salgan bien.</p>
		<p>Sujeto 2: Sí, todos ponemos nuestros máximos esfuerzos para que se lleven a cabo las actividades propuestas.</p>
		<p>Sujeto 3: Por supuesto partiendo por la directora, sabe muy bien dónde dirigir la escuela, porque tiene las ideas claras, además nosotros estamos para ayudar y fortalecer todos los proyectos planificados.</p>
		<p>Sujeto 4: Si está bien conducido, además la estructura del tipo de organización que tenemos facilita la eficiencia en la gestión.</p>
		<p>Sujeto 5: La verdad es que no sean percibido cambios radicales en los resultados académicos las condiciones siguen siendo similares, pero en eso estamos tratando de repuntar, a lo mejor es necesario más capacidad de autocrítica.</p>
		<p>Sujeto 6: La directora ha sabido llevar muy bien los distintos procesos de la escuela en conjunto con nosotros, para mí está muy bien cómo se conducen los procesos.</p>

	<p>2. ¿Son ustedes eficientes y asertivos en las medidas que adoptan para la escuela?</p>	<p>Sujeto 1: Si, aunque creo que deben ser más consultivas con otros estamentos de la comunidad.</p> <p>Sujeto 2: Por lo menos yo trato y me esfuerzo para que esto que estamos realizando como equipo en conjunto con la directora, resulte de la mejor manera para que las medidas sean las más adecuadas para nuestra escuela.</p> <p>Sujeto 3: Por supuesto que si cada uno tiene una función que cumplir, en lo posible de manera eficiente lo que significa que debemos actuar de manera efectiva y organizada.</p> <p>Sujeto 4: Creo que si todas las medidas que se han tomado en conjunto como equipo directivo han sido para mejorar los procesos del colegio.</p> <p>Sujeto 5: En general, aunque creo que en algunas cosas no se dan los fundamentos de manera adecuada y oportuna, lo crea incomprensión y por ello molestia temporal.</p> <p>Sujeto 6: En la toma de decisiones cotidianas somos eficientes pero siento que falta en la toma de decisiones a gran escala incorporando mejoras en este proceso de gestión, para que se aprecien realmente los cambios.</p>
<p>A1.2.- Formadores de</p>	<p>3. ¿Ustedes como equipo directivo,</p>	<p>Sujeto 1: Si constantemente estamos motivando para que los colegas asistan a</p>

personas y de la organización	promueven la capacitación y formación profesional de los docentes?	cursos y se capaciten, así como nosotros el único problema es el tiempo.
		Sujeto 2: Se envían correos a los docentes para que se informen, pero en general no veo mucha motivación, a pesar de que la directora constantemente nos está incentivando y a mejorar en lo profesional.
		Sujeto 3: Si, jamás se colocan obstáculos, todo lo contrario se dan las facilidades existe una actitud de empatía.
		Sujeto 4: Se promueve porque hemos analizado que capacitándose los profesores se pueden mejorar los procesos dentro del aula.
		Sujeto 5: No creo en general que exista mucha motivación, debido a que los profesores TP, deberían estar todos especializados en pedagogía para llegar de mejor manera a los alumnos/as de mejor manera.
		Sujeto 6: Por supuesto nuestra directora quiere lo mejor para nosotros y todos los Docentes que imparten clases en el colegio, permanentemente se está entregando información de perfeccionamiento y siempre se menciona que existe apoyo para aquel que se quiera perfeccionar.
A1.3.- Eficiencia en la gestión	4. ¿Ustedes considera que el Director es un	Sujeto 1: Si, creo que el rector debe liderar pero todos quienes somos parte de la unidad educativa tenemos y debemos colaborar para

<p>directiva</p>	<p>gestionador proactivo que logra obtención de recursos ya sea de tipo económico y humanos para el proceso de formación de los alumnos/as de la escuela?</p>	<p>que los proyectos lleguen a buen fin.</p> <hr/> <p>Sujeto 2: He visto que se han gestionado varias cosas sobre todo en este periodo de catástrofe, pero también deduzco que hay bastantes cabezas metidas para que esto funcione, pero la cara visible es la directora.</p> <hr/> <p>Sujeto 3: La directora es frecuentemente activa y anda para todos lados no se escapa nada, todo lo trata de supervisar, y como es proactiva logra sus objetivos que es el de obtener recursos para el colegio y así sacar adelante los proyectos.</p> <hr/> <p>Sujeto 4: Creo que la directora juega un rol fundamental para lograr la obtención de recursos económicos, pero también trata de atraer al colegio los mejores recursos humanos para prestar un mejor servicio a la comunidad.</p> <hr/> <p>Sujeto 5: La verdad es que ella se ayuda con proyectos de beneficios sociales, pero a pesar de todos los esfuerzos yo creo que aún faltan numerosos funcionarios con preparación sobre todo en la parte TP.</p> <hr/> <p>Sujeto 6: Creo que la directora juega un papel fundamental para un buen trabajo, ella siempre logra que se obtengan recursos, apoyándose en su equipo de trabajo y de esta manera se han logrado avances en infraestructura, tecnología y recursos humanos.</p>
------------------	---	---

<p>5. ¿Distribuyen y articulan los recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento?</p>	<p>Sujeto 1: si, se realizan grandes esfuerzos para distribuir de la mejor manera los recursos humanos y financieros y de esta manera lograr las metas propuestas.</p>
	<p>Sujeto 2: Estamos todos comprometidos para alcanzar las metas por lo menos como equipo directivo, junto a la Rectora, para que los proyectos lleguen a buen fin.</p>
	<p>Sujeto 3: Se trata de hacer todo lo que esté a nuestro alcance, pero hay factores que escapan a nuestro rol, lo que no favorece la articulación de los recursos tanto humanos como financieros.</p>
	<p>Sujeto 4: Se trata de realizar la distribución de recursos humanos lo más óptimo posible según sus habilidades y competencias para alcanzar las metas de aprendizaje , en cuanto a lo económico , no es fácil , debido a que siempre los recursos se hacen escasos, pero si hay avances en el desarrollo del establecimiento.</p>
	<p>Sujeto 5: No veo tanto avance en este aspecto de recursos humanos, debido a que existen profesores con muchos años de servicio que realizan súper bien su labor y hay un alto grado de compromiso, no así en las generaciones más jóvenes, por lo menos eso es lo que percibo., por ende hay muy buenos docentes, pero les falta identidad con la escuela, sobre todos con los últimos.</p>
<p>Sujeto 6: se realiza una buena gestión en este</p>	

		<p>aspecto, se lleva a cabo una buena distribución de los recursos humanos y financieros, existen avances que han ido directo beneficio de los estudiantes.</p>
<p>A1.4.- Adaptación a situaciones de cambio</p>	<p>6. ¿Considera que el Director y ustedes como equipo son flexibles y tolerantes, para adaptarse a distintas situaciones?</p>	<p>Sujeto 1: Creo que la experiencia que de cada uno tiene es de vital importancia para adaptarse a cualquier situación.</p> <p>Sujeto 2: Si considero que como equipo, aún, somos flexibles y tolerantes, que somos abierto a la comunidad adaptándonos a distintas circunstancias, y lo mismo sucede con nuestra directora, yo la veo tolerante y flexible frente a distintas situaciones que tiene que ver día a día.</p> <p>Sujeto 3: Si, existe mucha flexibilidad frente a situaciones cotidianas sobre todo si va en beneficio de los alumnos/as, también a nivel de docentes existe bastante flexibilidad.</p> <p>Sujeto 4: Creo que hay bastante tolerancia y criterio, las opiniones son tomadas en cuenta, en lo laboral si alguien falta sin aviso previo, se dispone de alguien que lo reemplace, así que hay apertura para adaptarse a distintas situaciones.</p> <p>Sujeto 5: Existe apertura, empatía, pero todo se vislumbra que a la vez está todo muy bien estructurado, percibo cierta rigidez en la rectoría, que está avalada por nosotros mismos con el afán de que todo salga bien, no</p>

		<p>nos damos cuenta de una cierta estructura vertical.</p>
		<p>Sujeto 6: En general hay apertura presentando nuestros argumentos, llegamos a acuerdos, pero a veces en la administración se presenta distinto, pues viene todo dado desde Santiago.</p>
<p>A1.5.-Promover y generar cambios al interior de la escuela</p>	<p>7. ¿El Director y su equipo procuran que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento?</p>	<p>Sujeto 1: La directora procura que siempre exista concordancia entre los cambios se van implementando y la planificación del establecimiento, es por ello que se ha reflejado en las distintas actividades del colegio.</p> <p>Sujeto 2: Si se trata de realizar cambios, a través de una sistemática planificación anual, en donde todos participamos de aportar ideas y proyectos para que sea una planificación más completa con lo que se quiere lograr.</p> <p>Sujeto 3: Se planifica pensando en actividades para toda la comunidad educativa, lo que se ve reflejado en las actividades que realizamos como colegio.</p> <p>Sujeto 4: Si, la rectora nos pide que se visualicen los cambios y esto se hace cuando planificamos las actividades pensando en mejorar todos los aspectos de nuestro PEI.</p> <p>Sujeto 5: Si se realiza, pero todavía no está el equipo bien preparado para que se lleguen a destacar los cambios al interior del colegio.</p>

		<p>Sujeto 6: Si, se ve reflejado en nuestro quehacer educativo, en convivencia en clima organizacional etc..., pero lo más importante es que nosotros como equipo cambiemos el chip y tengamos claro que debemos liderar los cambios al interior del establecimiento y que el resto de la comunidad los perciba.</p>
<p>A1.6.Apoyar a una cultura organizacional flexible</p>	<p>8. ¿El Director y ustedes como el equipo directivo brindan los tiempos y espacios para la participación de todos los profesores en el proceso enseñanza aprendizaje?</p>	<p>Sujeto 1: Por supuesto estamos para apoyarlos y brindarles variadas instancias de participación en el proceso enseñanza aprendizaje.</p> <p>Sujeto 2: Si es primordial brindar los espacios, a los Docentes para que sean los hacedores en aplicar un currículo flexible y lleno de sentido para los alumnos /as en eso estamos trabajando, para ser cada día mejores.</p> <p>Sujeto 3: Si, de todas maneras se dan o brindan espacios nosotros como equipo y la rectora, porque en eso consiste nuestra labor en facilitar los procesos a nuestros colegas, para que se sientan empoderados del proceso aprendizaje.</p> <p>Sujeto 4: Si se les pide la opinión, se les consulta en las reuniones de departamento consejos de profesores y las actividades están pensadas para ellos puedan aportar al proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Sujeto 5: Se realiza un esfuerzo, pero los tiempos están estructurados y en esto debo</p>

		<p>hacer una mea culpa, a veces no contribuimos para que esto sea más óptimo y eficiente. Me refiero a la participación de los colegas en el proceso enseñanza aprendizaje.</p>
		<p>Sujeto 6: Si... de todas maneras se realizan actividades en que claramente se ve que el profesor es el interviene en el proceso aprendizaje de sus estudiantes, y esto lo motiva la rectora cuando realizamos la planificación anual es promotora de espacios para el cambio.</p>
	<p>9.- ¿El Director y ustedes promueven un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa?</p>	<p>Sujeto 1: Si, la directora practica la política de puertas abiertas, que nosotros hemos tomado de ejemplo es beneficioso para la comunidad, pero para nosotros a veces no, porque se encuentra demasiada ocupada atendiendo las diversas necesidades de la comunidad que todos quieren es: ser escuchados y una solución pronta a su problema.</p> <p>Sujeto 2: De todas maneras es evidente que se practica una política de igualdad para que todos tengamos las mismas oportunidades, la Rectora recibe a todos los estamentos de la comunidad educativa.</p> <p>Sujeto 3: Encuentro que además de existir un buen trato, existe la igualdad de ser escuchado, respetado y lo más importante valorado, y esto se trata de llevar a la practica en toda la escuela que sería nuestro ideal de desafío para el nuevo año que se nos viene</p>

		<p>como plan de trabajo, el tema de los horarios y tiempo, para hacer más eficientes en el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>
		<p>Sujeto4: Si, nosotros nos esmeramos porque esto se dé así, en conjunto con la rectora, se dan espacios para que todos tengan igualdad de oportunidades, en donde se aclaran dudas y se hacen preguntas que son contestadas, se resuelven las dificultades que se presentan, siempre se está atento a las necesidades.</p>
		<p>Sujeto 5: La directora y el equipo no hacen diferencias siempre estamos atentos a las necesidades, pero creo que falta mayor participación, porque somos unos pocos los que tomamos decisiones en equipos cerrados, y siento que a ellos se les escucha, pero que no se toman tan en cuenta lo que tienen que decir frente a un tema.</p>
		<p>Sujeto 6: Existe la política de puertas abiertas, la igualdad de oportunidades las ideas, propuestas que se reciben para mejorar y fortalecer lo que tenemos.</p>
<p>A1.1- Comunicación efectiva, oral y escrita con distintos interlocutores</p>	<p>10.- ¿Cómo perciben ustedes la comunicación entre usted y los demás miembros de la comunidad escolar?</p>	<p>Sujeto 1: Es una comunicación cercana, asertiva de mucho respeto entre todos los integrantes de la escuela.</p> <p>Sujeto 2: En términos generales la percibo bastante bien, pero quizá es una opinión muy cerrada, también debemos escuchar quizá sin mucho verticalismo. Mejorar lo que existe y</p>

		<p>acompañar en los distintos procesos.</p>
		<p>Sujeto 3: Percibo una muy buena comunicación entre la rectora y los demás miembros de la comunidad educativa, pero también noto cierto verticalidad a la hora de dar instrucciones, lo que claramente se ha conversado y debemos trabajar en ello.</p>
		<p>Sujeto 4: Percibo una buena comunicación, además se destaca la capacidad resolutive se nuestra Rectora que favorece la comunicación con los distintos estamentos, siempre se está en condiciones de prestar ayuda.</p>
		<p>Sujeto 5: Se advierte que todo funciona, pero claramente yo no comparto ciertas propuestas de tratar de imponer algunas decisiones y en eso claramente se debe mejorar, aunque no sea un clima desagradable, sino todo lo contrario, es de respeto.</p>
		<p>Sujeto 6: Existe una buena comunicación entre la directora y nosotros y esto se trata de colocar en práctica con los demás estamentos para ayudar y cooperar en lo que podamos, pero a veces siento que se da mayor entrega de información que comunicación.</p>
	<p>11.- ¿Cuáles son los canales que emplean para comunicarse con</p>	<p>Sujeto 1: se ocupan diversos medios como los correos, circulares conversaciones, consejo de profesores etc.</p>

	<p>los miembros de la comunidad escolar?</p>	<p>Sujeto 2: Se trata de utilizar todo lo que esté a nuestro alcance para lograr una buena comunicación, como por ejemplo el correo, reuniones de departamento, consejos, memos, circulares internas , es decir una gran variedad de instrumentos para que logremos estar conectado entre nosotros , sino</p>
		<p>Sujeto 3: Las reuniones de padres y apoderados, los ampliados, las entrevistas a Padres y apoderados Correo institucional, memos internos, etc., se ocupan diversos medios para lograr este objetivo.</p>
		<p>Sujeto 4: sin duda que son los consejos de Profesores debido a que son las instancias que tenemos para solucionar problemas de cualquier tipo.</p>
		<p>Sujeto 5: nosotros ocupamos los consejos son muy pertinentes para entregar la información y cualquier duda que se tenga se puede aclarar, pero el correo también es un medio por el cual se envía la información cuando es necesaria, pero no sé, si es comunicación, o información.</p>
		<p>Sujeto 6: la comunicación se da a través de conversaciones, consejos, correos, son los medios más utilizados para lograr este objetivo de la comunicación, con todos los estamentos de la comunidad escolar.</p>

<p>A2.2. Capacidad de escucha y receptividad para recibir comentarios, ideas y sugerencias</p>	<p>12. Los diversos estamentos de la comunidad educativa ¿tienen oportunidad de aportar ideas o sugerencias para el buen funcionamiento del proceso de formación del estudiantado?</p>	<p>Sujeto 1: Si en los consejos de profesores todos tienen la oportunidad de aportar y dar sugerencia para aportar a la formación de los estudiantes y resolver dudas.</p> <p>Sujeto 2: Si siempre se dan la oportunidad para dar sugerencias u opiniones, y se da la oportunidad a todos/as, sobre todo en las reuniones de departamento.</p> <p>Sujeto 3: Siempre está abierta la posibilidad, para dar a conocer o sugerir cualquier aporte que sea en beneficio de nuestros educandos, además tenemos acceso a la rectora de forma informal quien atiende nuestras sugerencias o dudas que tengamos para seguir aportando al proceso de formación de nuestros estudiantes.</p> <p>Sujeto 4: Si son escuchados más en instancias informales con la directora, quien atiende de inmediato nuestras consultas, aportes o necesidades.</p> <p>Sujeto 5: Siento que sedan idea, pero que no son tomadas, en cuenta porque el tiempo está estructurado para temas que vienen dados, pero veo que esto se debe mejorar</p> <p>Sujeto 6: Si todos tenemos la oportunidad de aportar y contribuir con ideas, proyectos y sugerencias para que la escuela pueda funcionar de forma óptima, y crecer como comunidad educativa, hay buenos aportes y todos se escuchan, sin embargo siempre hay</p>
--	--	---

		<p>colegas que mencionan que sus ideas no son tomadas en cuenta.</p>
	<p>13. Estos aportes ¿son escuchados, valorados e incorporados por el Director y el Equipo Directivo al proceso de formación de los estudiantes?</p>	<p>Sujeto 1: Si, creo que sí, ya que existe un ambiente de confianza y respeto, y en este sentido se pueden aportar ideas y son valorados, por la directora y el equipo.</p> <p>Sujeto 2: Si se valoran los aporte siempre y cuando este aporte ayude al bien común y para eso estamos nosotros como equipo quienes estamos para escuchar, valorar y discernir, rescatando las mejores Ideas, junto a la directora que van en directo beneficio de los alumnos y alumnas. De la escuela.</p> <p>Sujeto 3: Sí, siempre se brindan las oportunidades para dar sugerencias que van en directo beneficio de nuestros estudiantes, y estas instancias se dan en los consejos, especialmente en las reuniones de departamentos.</p> <p>Sujeto 4: si, tenemos la posibilidad de aportar ideas para el buen funcionamiento, siempre está abierta la posibilidad para dar a conocer o sugerir cualquier aporte que sea productivo y beneficioso para nuestros educandos.</p> <p>Sujeto 5: Se advierte una buena disposición a recibir aportes e ideas, pero no puedo dejar de expresar que a veces todas las ideas no son tomadas en cuenta y se dejan en el tintero. Y</p>

		<p>esto debemos mejorarlo.</p>
<p>A2.3- Trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa</p>	<p>14.- ¿Cómo es el trato que le dan a los miembros de los diversos estamentos de la comunidad educativa?</p>	<p>Sujeto 6: La directora y nosotros como equipo siempre estamos atentos a los aportes de los profesores y demás integrantes del colegio, los aportes son escuchados y valorados, pero también por razones logísticas no todas se pueden incorporar y es aquí donde veo yo que debemos buscar estrategias para que todos sean incorporados.</p>
		<p>Sujeto 1: Es un trato amable, considerado, sin embargo en ocasiones se percibe un poquitín autoritario, hum.... Es que en realidad a veces no puede ser de otra manera, pero en general recibimos todos u tratos muy respetuosos.</p>
		<p>Sujeto 2: Es un trato profesional, de mucho respeto, que lo brinda la directora y nosotros seguimos su ejemplo, en realidad hay una buena disposición a mantener un clima agradable para favorecer la convivencia entre nosotros y nuestros alumnos/as.</p>
		<p>Sujeto 3:yo me siento muy agradada con el trato que me dan , por ende yo replico lo que recibo y siempre trato de colocarme en lugar del otro que es lo que a mí no me gustaría que me dijeran, y esto también es trabajo de la directora .</p>
<p>Sujeto 4: Es un trato cordial, siempre esta la mejor disposición de facilitar los procesos para elevar y mejorar todos los procesos de la</p>		

		<p>escuela, me gusta el ambiente que se da y que la directora lo fomente es muy bueno para todos y todas.</p>
		<p>Sujeto 5: Podría decir que es bueno, claro salvo algunas dificultades que se han presentado en el proceso, pero si se ha visto un buen manejo de la directora, a pesar de que han existido situaciones incómodas por decirlo de alguna manera con docentes y otros funcionarios pero, en el equipo se ha sabido manejar y han sido sabiamente encaminados.</p>
		<p>Sujeto 6: El trato es cordial y de familiaridad, cercano uno se siente con la libertad plena de expresar opiniones que a veces no están muy en la línea del colegio pero justamente es para mejorar los procesos.</p>
	<p>15.- ¿colaboran con los miembros de los distintos estamentos de la Unidad Educativa ante situaciones que lo requieran?</p>	<p>Sujeto 1: Si existe bastante colaboración y apoyo, pues nosotros conformamos un buen equipo y eso se transmite a los demás estamentos, por lo menos así lo veo yo.</p>
		<p>Sujeto 2: Nosotros como equipo directivo y en conjunto con la rectora hacemos lo humanamente posible para tratar de abarcar todos los estamentos y facilitarles las cosas para apuntar a un objetivo común, mejorar los procesos.</p>
		<p>Sujeto 3: Si se colabora con todos los estamentos esa es nuestra función como equipo junto a la Rectora dar el máximo de</p>

		<p>facilidades a los colegas para que lleven a cabo de mejor manera las distintas funciones que les toca desarrollar al interior del establecimiento.</p>
		<p>Sujeto 4: si cuando la situación lo amerita, debemos tener el cuidado como equipo de no ser tan invasivos y respetar los espacios y colaborar cuando se nos solicita, a eso me refiero, cuando digo cuando la situación lo amerita.</p>
		<p>Sujeto 5: Se trata de llevar un buen trato con todos, pero a veces suceden dificultades inevitables, pero que se han solucionado de la mejor manera posible y aquí la colaboración de la Rectora es clave porque ella enriela la situación y sale airosa porque ella es mediadora, porque antes fue orientadora entonces tiene mucha facilidad para esto., pero en general son casos puntuales. Y si se está siempre colaborando.</p>
		<p>Sujeto 6: Si se presta colaboración a todos quiénes la solicitan y también para aquellos que uno ve más débiles en algunos aspectos de tipo pedagógico, de convivencia o administrativo.</p>

<p>A2.4- Comunicación efectiva con el Sostenedor y entidades fiscalizadoras de educación</p>	<p>16.- ¿Cómo es la comunicación del Director y ustedes como Equipo Directivo con el Sostenedor, Superintendencia de Educación, Deprov, Daem?</p>	<p>Sujeto 1: Se da de buena manera para poder llevar a cabo los procesos de la escuela, se realizan los trámites que deben hacerse de acuerdo a los procedimientos y normativa dada.</p>
		<p>Sujeto 2: Se trata de hacer las cosas bien, ya que es delicado todo lo que es administrativo, pero la Rectora con el equipo que tiene que ver con este aspecto se maneja muy bien, se aprecia y observa una buena comunicación.</p>
		<p>Sujeto 3: Aprecio que existe eficiencia en los canales de comunicación con estos organismos, se da una buena relación, se trata de proyectar o reflejar una buena imagen a estos organismos de supervisión.</p>
		<p>Sujeto 4:El canal de comunicación ha sido efectivo y resolutivo así lo veo yo que estoy dentro del equipo, porque se realiza todo lo que se pide o manda a pedir desde el DAEM, por ejemplo, además tenemos contacto efectivo con las coordinaciones provinciales y regionales, si claro , que existe buena comunicación con nuestro establecimiento.</p>
		<p>Sujeto 5: Bien, aunque con algunas descoordinaciones ocasionales en los canales de comunicación, creo es posible mejorar los canales del área de apoyo deben mejorar.</p>
		<p>Sujeto 6:Pienso que si dentro de los parámetros establecidos por la autoridad, tanto</p>

		la rectora como el equipo directivo poseemos una buena comunicación con el sostenedor, existe respeto reciproco
--	--	---

Pauta Focus Group Equipo Directivo Establecimiento N°2

Tabla 1

Sub Categoría	Pregunta	Respuesta de los sujetos participantes
A1.1.-Eficiencia en los liderazgos	1. ¿Consideran que el director y ustedes como equipo directivo, conducen de manera adecuada los distintos procesos de la escuela?	<p>Sujeto 1: Este es un proceso de instaurar prácticas sistemáticas, para decir que estamos conduciendo como se debe la escuela hay muchas cosas que hay que mejorar, por ejemplo la optimización del tiempo. Lo que pasa es que van ocurriendo cosa, es que uno cumple muchas funciones entonces en un momento dado como que se dice, uno apaga incendios, se convierte en un activista. Nos falta ser más sistemáticos y organizados.</p>
		<p>Sujeto 2: Me sumo a lo que dice mi colega, siempre está faltando tiempo, todos los días ocurre un hecho que no estaba presupuestado, sobre todo con los alumnos, la disciplina, con los apoderados, un montón de cosa y todos tenemos clases.</p>
		<p>Sujeto 3: yo quería apuntar a eso, llega un momento en que estamos demasiado llenos de papeles, de contestar ya, ahora ya hay que mandar esto, ahora ya hay que mandar lo otro, entonces es un agobio de repente, porque las reuniones se extienden demasiado, por ejemplo ahora estamos llenos de actividades, y actividades extracurriculares que debemos cumplir, entonces es demasiado. Yo creo que no estamos dirigiendo en forma óptima nuestra escuela, tenemos la intención, pero no los</p>

		<p>tiempos.</p>
		<p>Sujeto 4: creo que estamos un poco deficiente en lo que se refiere a organización, nos faltan varios aspectos que mejorar. Es verdad que nos llevamos bien, pero comunicación profesional como se dice...yo digo que..mmmm falta bastante.</p>
	<p>2. ¿Son ustedes eficientes y asertivos en las medidas que adoptan para la escuela?</p>	<p>Sujeto 1 yo creo que de los 4 todos tenemos un esquema distinto, y hay personas que a lo mejor son más eficientes que otros...también más atinados para pedir y decir lo que se debe hacer. Creo que si soy asertivo pero no me atrevo a decir que tan eficiente, porque por capacidades o habilidades personales que va uno desarrollando en el tiempo, se da cuenta que no todo resulta como uno espera. Nos falta...si...nos falta más trabajo conversado...eso</p> <p>Sujeto 2: Al menos tratamos, siempre, al menos yo pienso antes de actuar...por lo tanto las medidas que tomo o decisiones que acordamos con el equipo son oportunas, pero....creo que algo falta porque no podemos destacar, no sé si somos nosotros o los destinatarios que atendemos nos entran un poco.</p> <p>Sujeto 3: Por lo menos aspiramos a esto, seguro que nos falta, por ejemplo creo que estamos al debe con tener todos los estamentos aunados, porque con los colegas</p>

		<p>estamos trabajando bien, pero con los apoderados no. Nos falta también organizarnos como equipo y que todos rememos para el mismo lado, porque siento que a veces no es así y cada uno hace su rutina pero....el objetivo final.. ¿Lo tenemos presente?</p>
		<p>Sujeto 4: Bueno es verdad, tenemos varias falencias como individualidad y como equipo. Yo en lo personal, siento que me falta profundizar más en mi tarea, mirar más adelante, porque me encuentro haciendo mi pega, pero le falta encantamiento al cuento, pienso que puedo dar más.</p>
<p>A1.2.- Formadores de personas y de la organización</p>	<p>3. ¿Ustedes como equipo directivo, promueven la capacitación y formación profesional de los docentes?</p>	<p>Sujeto 1: La directora en eso es muy preocupada, cada vez que hay un curso manda a todos los que pueden. A veces no porque implica gastos particulares y los colegas son reacios, mientras sea gratis y dentro del horario no hay problema.</p> <p>Sujeto 2: Hemos participado todos en las capacitaciones internas, porque la escuela entrega formación, y también hemos participado de capacitaciones externas. Todas las que podemos, pero el factor tiempo es lo que nos mata.</p> <p>Sujeto 3: Si, mi respuesta es similar. Ahora pienso que deberíamos gestionar más capacitaciones o establecer redes de apoyo, ya lo hemos conversado extraoficialmente con</p>

		<p>la directora, está considerado para el próximo año.</p>
		<p>Sujeto 4: Nosotros motivamos a los colegas y les presentamos varias alternativas durante el año, pero como dicen los demás miembros del equipo, el factor tiempo y el económico, entranpan este proceso. Pero por ganas no nos quedamos.</p>
<p>A1.3.- Eficiencia en la gestión directiva</p>	<p>4. ¿Ustedes considera que el director es un gestor proactivo que logra obtención de recursos ya sea de tipo económico y humanos para el proceso de formación de los alumnos/as de la escuela?</p>	<p>Sujeto 1: si, bastante, yo le puedo decir que la gente del departamento de educación, eran invitados en años anteriores, no aparecían nunca y ahora vienen y se dan cuenta de que existimos. La directora está muy ligada al departamento, es diferente de la otra directora.</p> <p>Sujeto 2: Ella se mueve, logra conseguirse cosas, ella es muy buena gestionando, ella sabe que si insiste hartito lo consigue, en cuatro meses ha conseguido mucho.</p> <p>Sujeto 3: Si, la directora gestiona todo lo que puede para la escuela. La multi - cancha salió gracias a ella. Además tiene muchos contactos y trae todo, maestros electricistas, hasta a su marido lo involucra para que le vea los computadores y todos son favores, nada de pagos.</p> <p>Sujeto 4: La gestión es buenísima, la directora se mueve mucho, es busquilla, es incansable. Se nota que es primeriza porque tiene mucha energía.</p>

	<p>5. ¿Distribuyen y articulan los recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento?</p>	<p>Sujeto 1: Bueno esa es nuestra tarea, todo lo que llega se destina a los lugares y personas que corresponda. La directora en cuanto logramos algo para la escuela lo cuenta de inmediato y se entrega a quien corresponde.</p> <p>Sujeto 2: La ley Sep ha ayudado mucho en esto, con nuestro PME nosotros cubrimos los frentes planificados y obtenemos el recurso materiales y también humanos.</p> <p>Sujeto 3: Todo lo que obtenemos va en función de las metas de aprendizaje y por ende con el desarrollo de la escuela. Tenemos varios desafíos y estamos obligados a distribuir lo que llega.</p> <p>Sujeto 4: Recurso humano y financieros llega, tenemos auxiliares que se preocupan del aseo, portero y hemos implementado la sala de música y computación.</p>
<p>A1.4.- Adaptación a situaciones de cambio</p>	<p>6. ¿Considera que el director y ustedes como equipo son flexibles y tolerantes, para adaptarse a distintas situaciones?</p>	<p>Sujeto 1: En la medida de lo posible sí. Porque a veces existen cosas o circunstancias que obligan a actuar en forma estricta, por ejemplo, los atrasos de los colegas en las planificaciones u otras tareas de tipo profesional.</p> <p>Sujeto 2: La directora es muy flexible, porque en realidad nosotros no tenemos mucho en que ser flexibles, salvo en tareas puntuales, en cambio ella si, en varios aspectos: Llegada, permisos administrativos, retirarse un poco</p>

		<p>antes, acudir a la casa en caso de enfermedad de un familiar y tantas otras cosas. Ella es flexible.</p>
		<p>Sujeto 3: Yo iría más más allá, me refiero a adaptarse a situaciones que van más allá de la escuela, como es el caso de los apoderados que no se quieren integrar. En pocas escuelas se da lo que aquí vivimos, tenemos que hacer malabares para trabajar con los niños y ellos no se preocupan, eso creo y que es adaptarse a situaciones en que necesitamos tener mucha tolerancia.</p>
		<p>Sujeto 4: Sí, comparto esto último, tenemos que arar con los huellas que tenemos, disculpando la expresión pero que grafica lo que vivimos al interior de la escuela, por factores que no podemos manejar o que no hemos podido llegar.</p>
<p>A1.5.-Promover y generar cambios al interior de la escuela</p>	<p>7. ¿El director y su equipo procuran que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento?</p>	<p>Sujeto 1: se preocupan bastante, pero debemos considerar que la directora es su primer año en la escuela. Pero bueno esto no es una evaluación de ella, yo diría que si los años anteriores se vio bastante. Este año hemos planificados muchas tareas para apuntar a tener mejores logros en los aprendizajes.</p> <p>Sujeto 2: Los cambios son de tipo decorativo principalmente, pero también en lo pedagógico, porque nos hemos organizado por ciclos para trabajar en mejoras en el aula,</p>

		<p>todavía falta, pero....lo tenemos presente.</p>
		<p>Sujeto 3: Claro que es así, aquí grandes cambios no hemos logrado, porque todos debemos involucrarnos, tenemos varias tareas pendiente frente a la comunidad, pero nos falta tiempo para ejecutar todo lo que queremos y así tener mejores resultados con los alumnos.</p>
		<p>Sujeto4: Mayores cambios no, a nivel pedagógico estamos tirando líneas para abordar algunas problemáticas. Pienso que se ha hecho un poco pero falta, definitivamente faltan cambios sustanciales.</p>
<p>A1.6.Apoyar a una cultura organizacional flexible</p>	<p>8. ¿El director y ustedes como el equipo directivo brindan los tiempos y espacios para la participación de todos los profesores en el proceso enseñanza aprendizaje?</p>	<p>Sujeto 1: Bueno ellos tienen la instancia de los consejos de profesores y los momentos que se reúnen por ciclo. Allí ellos hacen sus aportes para el mejor desarrollo del proceso de aprendizaje y los encargados de ciclo comunican las mociones al equipo directivo.</p> <p>Sujeto 2: si justamente y muchas veces se reúnen incluso en el café de las diez y programan también algunas cosas y nosotros las acogemos en la medida que sean viables.</p> <p>Sujeto 3: Como en toda escuela, las instancias están lo bueno es que aquí la toman, por lo menos la mayoría de las veces.</p> <p>Sujeto 4: Estoy completamente de acuerdo con lo que dicen mis compañeros, esas son las instancias oficiales que tiene la escuela.</p>

	<p>9.- ¿El director y ustedes promueven un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa?</p>	<p>Sujeto 1: La directora es bien pareja, no hay diferencias, ella siempre apoya, entiende, así que la hace merecedora del respeto y cariño. Siempre su oficina está con la puerta.</p>
		<p>Sujeto 2: Si, todas las veces que se pueda. Aquí todos participan en la medida que corresponde. Los directivos somos abordables para cualquier sugerencia o petición, en eso creo que estamos bastante abiertos.</p>
		<p>Sujeto 3: Comparto la opinión, lo que si agregaría es que los profesores no son muy críticos de lo que nosotros podamos plantear, yo diría que les gusta que le dirijan el tránsito, salvo honrosas excepciones.</p>
		<p>Sujeto 4: Cuando hablamos de igualdad, yo diría que sí, de todas maneras. Pero por supuesto que sin querer algunos se marginan solos, piensan que deben remitirse a su sala de clases solamente. La directora siempre dice, que todos formamos esta comunidad escolar y que debemos involucrarnos, pero algunos son quedaditos encuentro yo.</p>
<p>A2.1- Comunicación efectiva, oral y escrita con distintos interlocutores</p>	<p>10.- ¿Cómo perciben ustedes la comunicación entre usted y los demás miembros de la comunidad escolar?</p>	<p>Sujeto 1: bueno, yo creo que es muy buena, yo hablo desde la perspectiva del equipo directivo, entrega toda la información de una u otra manera, llega la información, hasta el sr. De la puerta.</p>
		<p>Sujeto 2: en realidad, ha mejorado bastante la comunicación y la bajada que hacemos,</p>

		<p>principalmente porque nosotros los días lunes entre las cuatro y las siete de la tarde nos juntamos, la directora, utp, y el equipo de gestión, la idea es tener digamos mayor representantes de la escuela, y eso nos ha permitido hacer las tablas de los consejos, ver las problemáticas de los alumnos.</p>
		<p>Sujeto 3: También la directora tiene reuniones semanales, igual con todo lo que es el aparato de los asistentes de la educación, llámense los auxiliares, las inspectoras y la gente de biblioteca.</p> <p>Por eso es que más o menos estamos todos con una muy buena comunicación, a pesar de eso, hay algunos colegas que no están precisamente conectados</p>
		<p>Sujeto 4: yo concuerdo, y es tan fluida la comunicación que todos podemos participar, entre todos tenemos muy buena comunicación, claro que los apoderados andan por su cuenta.</p>
	<p>11.- ¿Cuáles son los canales que emplean para comunicarse con los miembros de la comunidad escolar?</p>	<p>Sujeto 1: Correo electrónico, circulares, carta Gantt puesta en la sala de profes y eso. Ahora tenemos la hora del café con conversaciones diarias con la directora.</p> <p>Sujeto 2: cada vez que se manda una información de la índole que sea se estampa la firma en el cuaderno de oficios y circulares, para que quede la evidencia.</p>

		<p>Sujeto 3: Muchos profesores no les gusta que entreguemos información oficial en el café porque ellos se quedan en la sala y a veces no nos damos cuenta que falta uno y queda perdido.</p>
		<p>Sujeto 4: Eso lo he escuchado, especialmente los hombres, ellos no son del cafecito con las mujeres y se quedan llenando el libro, por lo tanto uno cree que todos se enteraron y no equivocamos.</p>
<p>A2.2 Capacidad de escucha y receptividad para recibir comentarios, ideas y sugerencias</p>	<p>12. Los diversos estamentos de la comunidad educativa ¿tienen oportunidad de aportar ideas o sugerencias para el buen funcionamiento del proceso de formación del estudiantado?</p>	<p>Sujeto 1: sí, siempre se les da la posibilidad de opinar y sugerir. Tenemos colegas muy involucrados y otros que sólo se atienen a seguir lo que los demás proponen, pero sí...todos pueden opinar.</p> <p>Sujeto 2: Quizás es bueno decir, que cuando hablamos de todos, nos referimos a todos los profesores, pero la pregunta es si es que todos los estamentos tienen derecho a opinar, yo digo que los auxiliares no dicen prácticamente nada y los apoderados menos, ellos sí que son hueso duro de roer.</p> <p>Sujeto 3: La verdad es que los que aquí opinan son los profesores solamente, los demás estamentos no, por decir los apoderados con suerte bien a un par de reuniones en el año y pare de contar, los asistentes de la educación en general opinan sobre disciplina pero sería.</p>

		<p>Sujeto 4: Comparto plenamente esa respuesta, aquí los que opinamos somos los profesores, porque somos los que estamos más involucrados con el proceso de enseñanza de los alumnos, los apoderados para nada.</p>
	<p>13. Estos aportes ¿son escuchados, valorados e incorporados por el director y el equipo directivo al proceso de formación de los estudiantes?</p>	<p>Sujeto 1: Casi todos, salvo que sean poco viables, pero sí, lo que los colegas dicen que es bueno de inmediato lo adoptamos como tarea, porque todos estamos en función de obtener buenos resultados.</p> <p>Sujeto 2: Claro que son valorados, muchos aportes han sido muy valiosos y nos han ayudado en nuestra tarea como directivos. Aquí los profes que quieren participar del proceso dan y nosotros recibimos y valoramos ese aporte. Son los menos, pero hay.</p> <p>Sujeto 3: Total mente de acuerdo, rara vez se deja de lado un aporte de un colega.</p> <p>Sujeto 4: Si son valorados tal como lo dicen mis compañeros. Los profesores se dan cuenta porque concluimos acuerdos en el mismo momento de darse la idea o se digiere un poco más y luego se dice de donde surgió tal o cual idea.</p>
<p>A2.3- Trato cordial y de cooperación con la</p>	<p>14.- ¿Cómo es el trato que le dan a los miembros de los diversos</p>	<p>Sujeto 1: El trato...mmm.... Es bueno, cordial y me parece que no hay problemas en este aspecto.</p>

<p>comunidad educativa</p>	<p>estamentos de la comunidad educativa?</p>	<p>Sujeto 2: Sí aquí todos nos respetamos, el trato es de respeto y cordialidad entre todos los que conformamos la unidad educativa.</p>
		<p>Sujeto 3. Es bueno, no he escuchado a nadie que se queje por mal trato.</p>
		<p>Sujeto 4: Sí, comparto plenamente lo que dicen ni siquiera nivel de relaciones interpersonales entre profesores, no hay problema que yo visualice.</p>
	<p>15.- ¿Colaboran con los miembros de los distintos estamentos de la Unidad Educativa ante situaciones que lo requieran?</p>	<p>Sujeto 1: Siempre estamos dispuestos a colaborar en lo que podemos y en la medida de nuestras circunstancias. Sea para cubrir alguna tarea o ayudar en el plano profesional y familiar.</p>
		<p>Sujeto 2: Si, como somos poquitos nos ayudamos y colaboramos en lo que podemos, sin mirar quien es, somos buenos compañeros y bastante solidarios diría yo.</p>
		<p>Sujeto 3: Somos colaboradores entre nosotros, cada vez que alguien requiere de la ayuda de otro, ahí estamos, sea profesor, auxiliar, apoderados o directivo.</p>
		<p>Sujeto 4: Colaboramos mucho, tal como lo dicen mis compañeros, nos decimos las cosas con respeto y nos ayudamos como miembros de esta escuela. La directora lidera esto, ella es muy colaboradora, es una más en medio de nosotros.</p>

<p>A2.4- Comunicación efectiva con el Sostenedor y entidades fiscalizadoras de educación</p>	<p>16.- ¿Cómo es la comunicación del Director y ustedes como Equipo Directivo con el Sostenedor, Superintendencia de Educación, Deprov, Daem?</p>	<p>Sujeto 1: Es una relación formal, de respeto. Nos complicamos bastante frente a estas autoridades, porque para nosotros esa son nuestras autoridades.</p>
		<p>Sujeto 2: A parte de ser autoridades como expresa el colega, son también de ayuda, porque muchas de las dudas que tenemos a nivel directivo las aclaramos con DEPROVE, incluso con las fiscalizaciones también son ayuda...y cuco</p>
		<p>Sujeto 3: Es siempre una comunicación fluida, es necesaria para el buen desarrollo de la escuela, la directora y el jefe de UTP son los que se llevan todo el trabajo en las fiscalizaciones y con las demás entidades nos comunicamos frecuentemente, estamos bastante unidos a ellos en términos profesionales, porque las normativas son tantas que debemos estar al tanto siempre.</p>
		<p>Sujeto 4: Bueno, que más podría yo decir, porque comparto las respuestas anteriores, es muy difícil que una escuela deje la comunicaciones con estas entidades a la deriva, es imposible, porque dependemos en muchos aspectos de ese dialogo amistoso y constante, para conseguir los logros, metas y recursos.</p>

Árbol de Objetivos

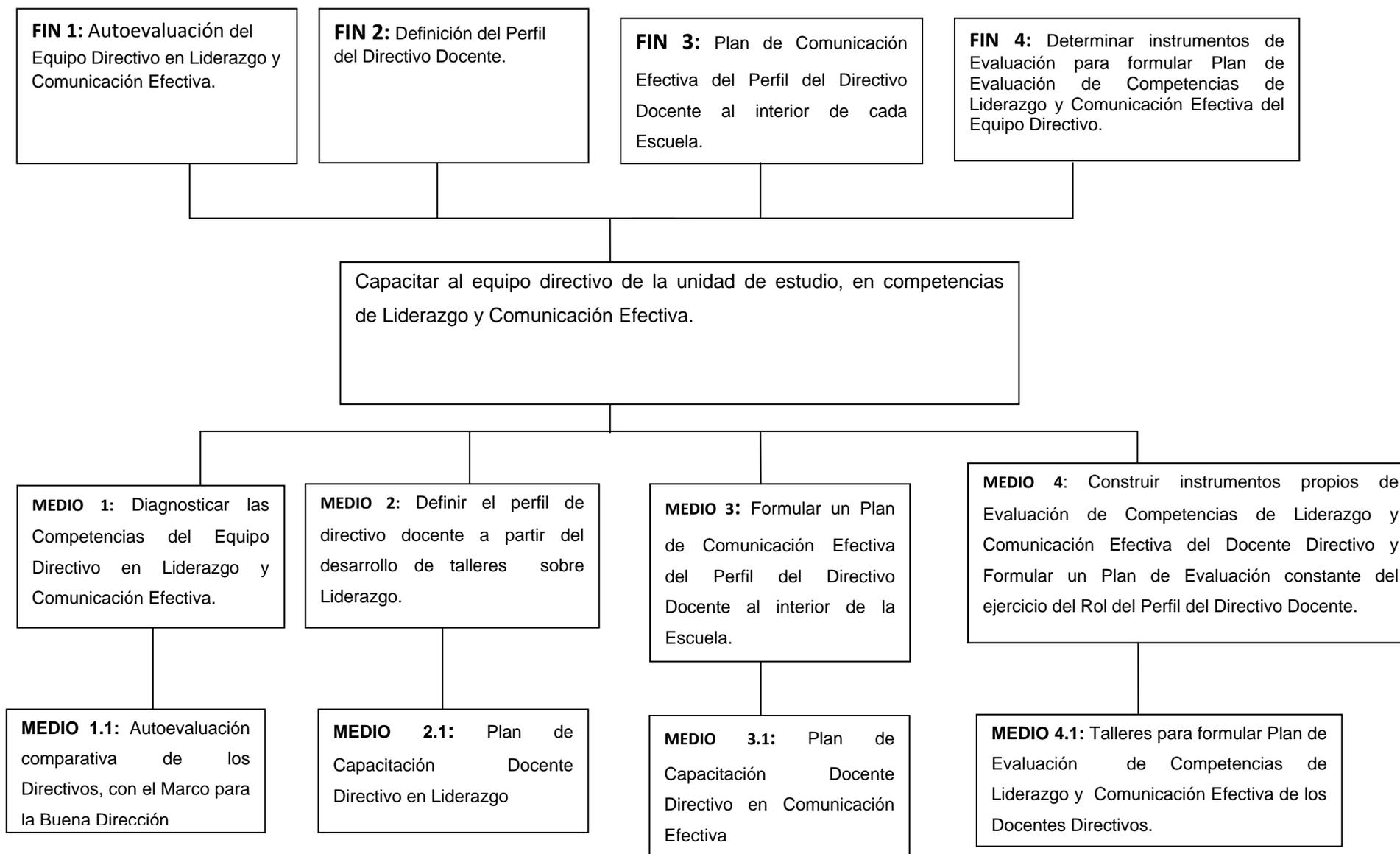


Tabla de Niveles de logro Propuesta de Intervención

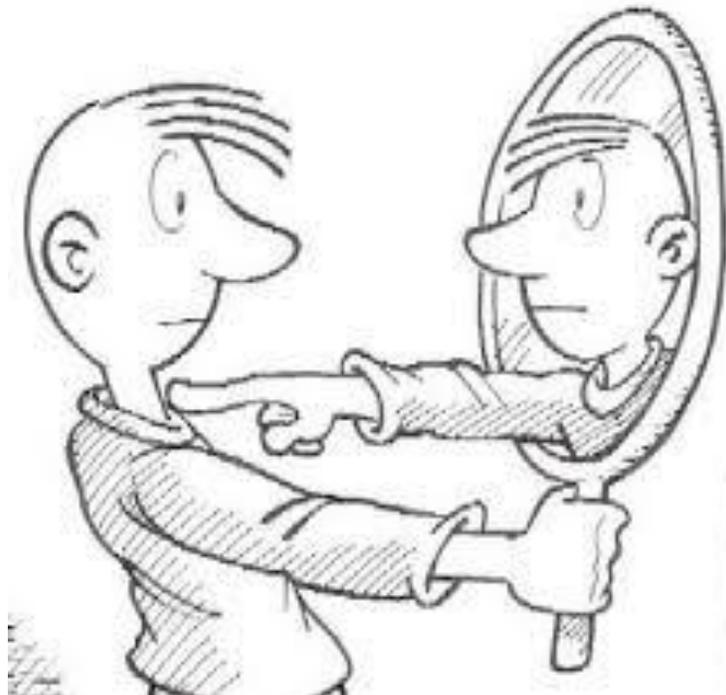
Objetivo Específico N°1	Diagnosticar las competencias del equipo directivo en liderazgo y comunicación efectiva.					
Estrategias	Actividades	Indicador	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Responsable
Estrategia1: Autoevaluación comparativa de los Directivos, con el Marco para la Buena Dirección.	Revisión de descriptores del Marco para la Buena Dirección. Aplicación de Instrumentos diagnósticos a los Docentes Directivos.	Porcentaje de directivos autoevaluados	Revisión del Marco para la buena Dirección, 33,3% de los talleres realizados la primera semana del mes N° 1	Análisis de descriptores del Marco para la Buena Dirección. 33,3% de los talleres realizados la segunda semana del mes N°1.	Auto - evaluación del equipo directivo. 100% de los talleres realizados la tercera semana del mes N°1	-Director -Directivos -Participantes

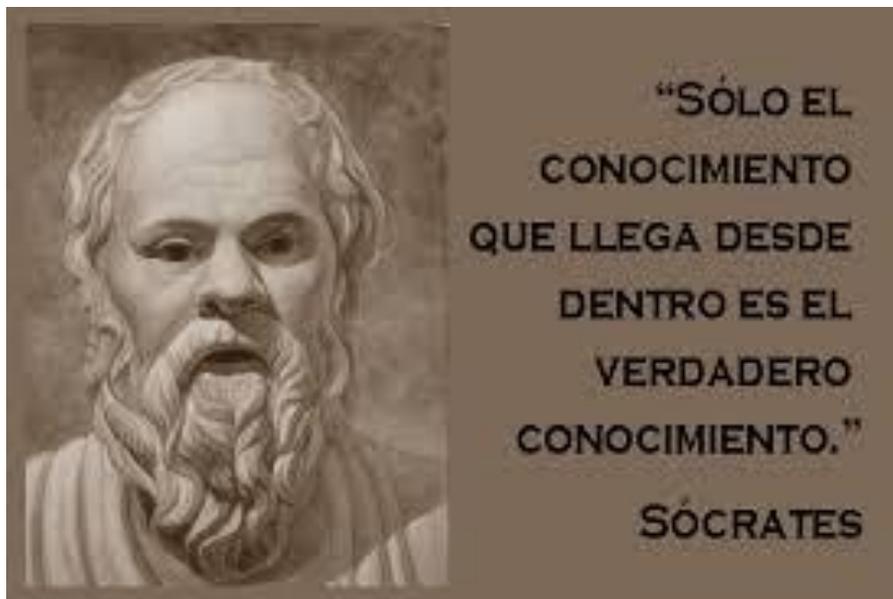
Objetivo Específico N°2	Definir el Perfil de Directivo Docente.					
Estrategias	Actividades	Indicador	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Responsable
Estrategia 1: Capacitación Docentes Directivos en Liderazgo	1. Análisis de los tipos de Liderazgos, para responder a las necesidades del Establecimiento Educativo.	Porcentaje de asistencia de los Docentes Directivos.	Reflexión sobre las características de los tipos de Liderazgos seleccionados. 33,3% de los talleres realizados la primera semana del mes N° 2.	Análisis crítico y consenso sobre las características de los tipos de Liderazgos seleccionados. 33,3% de los talleres realizados la segunda semana del mes N°2	Definición del Perfil del Directivo Docente a partir de la capacitación. 100% de los talleres realizados la tercera semana del mes N°2	-Director -Docentes Directivos Participantes

Objetivo Específico N°3	<ul style="list-style-type: none"> • Formular un Plan de Comunicación Efectiva del Perfil del Directivo Docente al interior de cada Escuela. 					
Estrategias	Actividades	Indicador	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Responsable
Estrategia 2: Capacitación Docentes Directivos en Comunicación Efectiva	1.Análisis sobre las habilidades técnicas, de Comunicación Efectiva para Docentes Directivos	Porcentaje de asistencia de los Docentes Directivos.	Reflexión sobre las habilidades técnicas de Comunicación Efectiva. 33,3% de los talleres realizados la primera semana del mes N° 3	Análisis crítico y consenso sobre las habilidades técnicas de Comunicación Efectiva. 33,3% de los talleres realizados la segunda semana del mes N°3	Formulación del Plan de Comunicación Efectiva del Perfil del Docente Directivo al interior de la escuela. 100% de los talleres realizados la tercera semana del mes N°3	-Director -Docentes Directivos Participantes

Objetivo Específico N°4	Determinar Instrumentos de Evaluación para formular Plan de Evaluación de Competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva del Equipo Directivo para Evaluación constante del Perfil del Directivo Docente determinado.					
Estrategias	Actividades	Indicador	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Responsable
Estrategia 1: Talleres para construir y determinar Instrumentos de Evaluación de Competencias de Liderazgo y Comunicación Efectiva y formular Plan de Evaluación de Competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva del Equipo Directivo para Evaluación constante del Perfil Directivo Docente determinado en ambas Unidades Educativas	1. Determinar instrumentos para evaluar competencias en Liderazgo y Comunicación Efectiva.	Porcentaje de instrumentos construidos.	Diseñar instrumento para evaluar competencias en Liderazgo. 33,3% de los Talleres realizados la primera semana del mes N° 4	Diseñar instrumento para evaluar competencias en Comunicación Efectiva 33,3% de los Talleres realizados la segunda semana del mes N°4	Formular un Plan de evaluación de competencias de Liderazgo y Comunicación Efectiva. 100% de los Talleres realizados la tercera semana del mes N°4	Director -Docentes Directivos Participantes

Frases e Imágenes para Motivación al inicio de Sesiones módulos intervención





‘La única posibilidad de descubrir los límites de lo posible es aventurarse un poco más allá de ellos, hacia lo imposible.’

Arthur C. Clarke

www.fraseo.com

Yo hago lo que usted no puede, y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas.

(Madre Teresa de Calcuta).

La fuerza reside en las diferencias, no en las similitudes.

(Stephen Covey)

Lo más hermoso del trabajo en equipo es que siempre tienes a otros de tu lado.

(Margaret Carty)

En un equipo, no todos pueden pretender tener la misma fama y prensa, pero todos pueden

decir que son campeones.

(Michel Jordan)

Trabajar en equipo divide el trabajo y multiplica los resultados.

(Anónimo)

Ninguno de nosotros es más importante que el resto de nosotros.

(RayKroc)

En un equipo, los conflictos son inevitables... de hecho para lograr soluciones sinérgicas se necesita una variedad de ideas y aproximaciones. Estos son los ingredientes para el conflicto.

(SusanGerke)

Afirmar que mi destino no está ligado al tuyo es como decir: "Tu lado del bote se está hundiendo".

(HunghDows)

Michael, si no puedes pasar la pelota, no puedes jugar.

(Dean Smith) Coach de Michel Jordan en sus primeros años en UNC

Son tres las cosas que le diría a un equipo para ayudarlo a mantenerse unido: Cuando

algo resulta mal: yo lo hice. Cuando algo resulta más o menos bien: nosotros lo hicimos.
Cuando algo resulta realmente bien: ustedes lo hicieron.

(Paul Bear Bryant)