



UNIVERSIDAD DEL BÍOBÍO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS  
EDUCACIONALES

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO COMO HERRAMIENTA EFECTIVA  
PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE UN PROYECTO  
EDUCATIVO INSTITUCIONAL DE CARÁCTER PARTICIPATIVO**

PROYECTO DE INTERVENCIÓN EN DIRECCIÓN PARA OPTAR AL  
GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN LIDERAZGO  
Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES

**Autores:**

Ariel Cartes Moya

Mónica Varela Yáñez

M. Luisa Villena Donoso

**Profesora Guía:**

Dra. Fancy Castro Rubilar

Chillán, Chile, 2015

## ÍNDICE

---

RESUMEN .....	4
INTRODUCCIÓN .....	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
1.1. Políticas Educativas .....	7
1.2. Liderazgo Educativo.....	11
1.3. Gestión (Administración del Cambio).....	19
1.4. Proyecto educativo institucional.....	22
CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA.....	26
2.1. Antecedentes del Estudio .....	27
2.1.1. Unidades de estudio .....	27
2.2. Metodología de investigación.....	29
2.3. Problematización.....	30
2.4. Objetivos .....	32
2.5. Premisas y supuestos .....	32
2.6. Análisis de la información recopilada .....	35
2.7. Resultados por categoría .....	42
CAPÍTULO III: DISEÑO PROPUESTA DE INTERVENCION.....	44
3.1. Planteamiento del problema .....	44
3.2. Objetivos de intervención.....	45
3.3. Niveles de logro .....	46
3.4. Estrategia.....	48
3.5. Plan de acción de la propuesta .....	58
3.5.1. Presentación de módulos de capacitación.....	60
CAPÍTULO IV: VALIDACIÓN DE PROPUESTA .....	77
4.1. Metodología .....	77
4.2 Fuentes de validación .....	77
4.3. Presentación de los resultados .....	77
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80
BIBLIOGRAFÍA .....	86

ANEXOS .....	89
ANEXOS CAPITULO I y II (material complementario tesis) .....	90
ANEXOS CAPITULO III (material complementario capacitación).....	119
ANEXO MÓDULO 1 .....	120
Desarrollo de competencias en equipos directivos .....	120
ANEXOS MÓDULO 2.....	163
El Proyecto Educativo Institucional como herramienta efectiva en Liderazgo y Gestión.....	163

## RESUMEN

---

En la presente tesis se buscó describir las características del liderazgo escolar en la administración del cambio, específicamente en lo relacionado con la construcción y actualización del proyecto educativo institucional de manera participativa en tres establecimientos educacionales; siendo el principal objetivo identificar los factores que les permiten liderar de manera efectiva, favoreciendo una construcción que beneficie a la comunidad en general.

Las herramientas utilizadas permitieron inferir que el estilo de liderazgo distribuido es el más propicio al momento de llevar a cabo la construcción participativa del proyecto educativo institucional, pues permite a los equipos directivos obtener una visión holística para establecer, guiar y monitorear los quehaceres de cada estamento de la comunidad escolar.

Con el fin de recolectar la información necesaria para la investigación, se aplicaron entrevistas, pautas y focus groups semi-estructurados a un grupo representativo de cada estamento de las tres comunidades escolares. A partir de los resultados obtenidos, uno de los Establecimientos (N°2) fue beneficiado con una propuesta de capacitación que permitió potenciar el estilo de liderazgo ejercido, aplicando parámetros y criterios enmarcados en la reforma actual. Dicha capacitación, se llevó a cabo aplicando dos módulos centrados en los estilos de liderazgo y en el desarrollo de competencias para la construcción de un proyecto educativo institucional participativo.

Para el proceso de seguimiento y monitoreo, se generó un instrumento de evaluación aplicado de manera periódica, favoreciendo con ello el proceso de retroalimentación. La propuesta, en su conjunto, fue validada frente a algunos representantes del equipo de gestión del establecimiento beneficiado; resultados que se anexan a esta tesis.

## INTRODUCCIÓN

---

La influencia de los directores y sus equipos de gestión, en el ejercicio del liderazgo dentro de una comunidad escolar y como gestores del cambio al interior de las mismas, se ha valorado cada vez más debido a la importante tarea que el Ministerio de Educación, a través de las políticas educativas, ha ido generando. Así, con el fin de homogenizar las funciones de los equipos directivos, se creó el Marco para la Buena Dirección, siendo este un modelo de gestión en el cual se hace alusión a su quehacer y pretende perfeccionar la labor directiva en el desarrollo de habilidades y estrategias que permita satisfacer las necesidades de la educación chilena.

Lo anterior se puede evidenciar, por ejemplo, en la generación de un proyecto educativo institucional participativo con características relevantes de inclusión de toda la comunidad educativa y que favorezca el desarrollo e instalación de conceptos claves al momento de generar procesos de cambio al interior de una escuela; como proactividad, autogeneración e integralidad; elementos que harán de este proyecto, una herramienta de gestión indiscutida al momento de la toma de decisiones en un establecimiento.

Así, se considera importante establecer de qué modo influyen en los directores y equipos de gestión, algunas variables frente a resultados efectivos, cuáles son dichas variables y cómo, a partir de ellas, se toman decisiones importantes para el aumento de buenas prácticas para el mejoramiento continuo.

De este modo, la presente tesis buscó dar respuesta a lo planteado anteriormente, por medio del análisis cualitativo de pautas entrevistas y focus groups aplicados a distintos estamentos de tres establecimientos de la octava región; buscando posibles respuestas a las premisas y supuestos planteados al respecto.

Posteriormente, se presentó una propuesta de intervención basada en los resultados obtenidos a partir la triangulación hermenéutica de los instrumentos de investigación

aplicados, considerando además módulos y talleres para la capacitación del equipo directivo de la escuela intervenida; propuesta que fue validada por medio de un focus group y una encuesta de satisfacción aplicados a los miembros del Equipo capacitado.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

---

### 1.1. Políticas Educativas

Enmarcado en el actual contexto de la educación chilena, el concepto de liderazgo ha tomado gran importancia, por ello, la presente tesis ha analizado las políticas educativas del sistema educativo actual del país, buscando analizar y comprender este concepto, para caracterizar el estilo de liderazgo más apropiado para ejercer la administración del cambio en un establecimiento; específicamente para gestionar la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional con participación de toda la comunidad educativa.

Algunas de estas políticas han surgido gracias a los movimientos sociales y las nuevas exigencias de los mismos estudiantes, quienes han presionado a las autoridades a actualizar los pilares fundamentales de la educación chilena. De este modo nace la Ley General de Educación (LGE), promulgada en el año 2009 y que reemplaza a la otrora Ley Orgánica Constitucional de Educación. En la LGE se establece que la educación es un derecho, se decretan deberes del Estado en materia educativa y se instituyen los derechos y deberes de cada estamento de la comunidad escolar. Respecto al liderazgo estipula que:

“Son deberes de los equipos docentes directivos liderar los establecimientos a su cargo, sobre la base de sus responsabilidades, y propender a elevar la calidad de éstos; desarrollarse profesionalmente; promover en los docentes el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del establecimiento que conducen” (Art. 10, LGE).

Asimismo, respecto a la planificación, explicita “los equipos docentes directivos de los establecimientos educacionales tienen derecho a conducir la realización del Proyecto Educativo del establecimiento que dirigen” (Art. 10, LGE).

Sin embargo, anterior a la promulgación de esta nueva ley, El Ministerio de Educación ya había homogenizado el quehacer de los equipos directivos al crear el Marco para la Buena Dirección (MBD) en el año 2005, el cual se constituye por cuatro áreas; liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima organizacional y convivencia. Respecto al ámbito del liderazgo, tema central de la presente tesis, se estipula que “el director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela” (MBD, 2005, pág. 12). En cuanto a la planificación señala que “el director y equipo directivo difunden el proyecto educativo institucional y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo” (Marco para la Buena Dirección, 2005, pág. 12).

Ahora bien, más allá de enmarcar las funciones que deban llevar a cabo los equipos directivos o se generen nuevas políticas educativas, el sistema educativo no ha mejorado efectivamente, al menos, en el ámbito pedagógico. Esto se ha evidenciado por los resultados del tan polémico Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), pues se argumenta que no es posible medir de manera estandarizada un sistema que está asociado a las distintas clases sociales que existen en el país. Lo anterior, hizo en algún momento creer que los malos resultados estaban asociados a la desigualdad de recursos y, con el propósito de generar equidad entre las escuelas, en el año 2008 se promulgó la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley N° 20.248), con el fin de mejorar la calidad de la educación en los establecimientos con estudiantes de alta vulnerabilidad, brindando igualdad de oportunidades para los alumnos más vulnerables ; por tanto, se aumentó la cantidad de dinero por estudiante prioritario, el cual debe ir destinado al mejoramiento de la escuela en su conjunto y a suplir las necesidades de bienestar de los estudiantes. Respecto al liderazgo y planificación escolar, en uno de sus artículos, esta ley obliga al sostenedor a “presentar al Ministerio de Educación y cumplir un plan de mejoramiento educativo elaborado con la comunidad del establecimiento educacional” (Art. 7, Ley SEP), cuya ejecución y nivel de cumplimiento será monitoreada por el mismo Ministerio.



No obstante, la controversia respecto a esta Ley sigue estando vigente, ya que genera polémica el hecho que exista apoyo económico de parte del Estado a privados y resquemor a que estos lucren con dichos fondos y no los destinen a lo que corresponde. Así, en su intento por evitar el lucro y supervisar el uso de los fondos, nacen dos importantes leyes; la Ley de Calidad y Equidad de la Educación y la Ley de Aseguramiento de la Calidad en el año 2011. Ambas leyes apuntan a transparentar el sistema, con el fin de generar equidad en el proceso de enseñanza aprendizaje de las niñas y niños del país. Asimismo, buscan mejorar la calidad de los directores de escuela y de los profesores que tienen la responsabilidad de guiar el proceso al interior de los establecimientos, obligando al sostenedor a realizar concursos públicos para la elección de directores, quienes firman un convenio por cinco años y se comprometen a mejorar los resultados de sus establecimientos; teniendo además la facultad de elegir su equipo de trabajo y despedir hasta al 5% de la planta docente que no cumpla eficientemente, al cabo de cada año transcurrido.

Respecto a la participación de la comunidad educativa dentro de este proceso de formación escolar, se establece que "los Consejos de Profesores deberán reunirse a lo menos una vez al mes, y sus reflexiones y propuestas quedarán registradas en un acta numerada de sus sesiones. Los consejos de profesores participarán en la elaboración de la cuenta pública del Director, y en la evaluación de su gestión, de la del equipo directivo y de todo el establecimiento" (Art. 7, Ley 20.501)

Igualmente, la Ley de Aseguramiento de la Calidad (20.529), nace con el propósito de regular el sistema educacional para que asegure la calidad de la educación y el desempeño de las escuelas, sus sostenedores, docentes y directivos. Además, crea dos nuevos organismos: la Agencia de Calidad y la Superintendencia de Educación. La primera entidad tiene como objetivo evaluar y orientar el sistema educativo para que este propenda al mejoramiento de la calidad y equidad, por medio de mediciones del grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje de los estudiantes. Por su parte, la Superintendencia es la encargada fiscalizar que los sostenedores de establecimientos educacionales se ajusten a la normativa

educacional y la legalidad en el uso de los recursos; fiscalizando e investigando denuncias y reclamos de los distintos miembros de la comunidad escolar (<http://www.mineduc.cl>).

No obstante lo anterior, aún en el país se considera a la Educación Chilena un tema de gobierno y no de Estado, es por ello que las políticas se reforman continuamente. Así, el año 2014 nacen tres nuevos proyectos de ley que pretenden otorgar una educación de calidad, inclusiva y da fin al lucro; avance que resulta interesante, pero aún insuficiente por algunos sectores involucrados en el sistema educativo actual.

Por su parte, el Ministerio de Educación de Chile, como una forma de rescatar la identidad de cada establecimiento, ha realizado el año 2014 una jornada nacional de reflexión sobre el proyecto educativo institucional en la cual, deja explícito que este es “un instrumento orientador de la gestión de cada escuela y su ideario es el “sello” que la institución busca imprimir en sus estudiantes y en la comunidad”. Para ello, se requiere que los diferentes actores de la comunidad educativa se pregunten permanentemente por el sentido de este proyecto, su vigencia y adecuación al contexto, pues las familias deberán “adscribirse formalmente a dicho proyecto al momento de postular al establecimiento” (Indicaciones para la Jornada Nacional de Reflexión sobre el Proyecto Educativo Institucional (<http://www.mineduc.cl>))

Finalmente, se ofrece esta tesis como un aporte al proceso actual de los establecimientos, a la formación de los directores y sus equipos de gestión, los que cada vez deberán hacerse cargo del proceso de su escuela, con la certeza que además tendrán que ir moldeando su liderazgo de acuerdo a la propia cultura de cada establecimiento.

## 1.2. Liderazgo Educativo

En las organizaciones actuales, el concepto liderazgo ha evolucionado, pasando de estar relacionado a un individuo “controlador”; que se dedica a medir y supervisar; a ser una persona con competencias relativas a la gestión de personas; capaz de traducir la planificación estratégica de una organización en ejecución operacional, función que engloba el análisis de la situación, la toma de decisiones, la capacidad de persuasión y las competencias relativas a un equipo de trabajo y, junto a esas competencias específicas, se requiere de condiciones ligadas con la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones más democráticas que aseguren procesos de transformación permanente “dado que las emociones son altamente contagiosas, los estados de ánimo individuales pueden dar lugar a estados de ánimo colectivos” (Rojas, A. y Lambrecht, N., 1998, pág. 39); luego, el estilo de liderazgo adquiere un papel fundamental para la obtención de resultados.

Esta nueva visión resulta esencial el entorno educativo, fundamentalmente porque en una comunidad escolar, existe corresponsabilidad de los estamentos que la componen; equipo de gestión, docentes de aula, asistentes de la educación, estudiantes y apoderados. Tal corresponsabilidad debe implicar la colaboración de todos los estamentos en un proyecto educativo guiado por el compromiso con un proceso enseñanza-aprendizaje, focalizado en la formación de personas capaces de transformar nuestro mundo en una sociedad más libre y democrática. El quehacer de los docentes y las comunidades escolares, en la actualidad, son distintos; los profesores deben lograr un aprendizaje de calidad, adecuado a las exigencias de la sociedad del conocimiento y atender estudiantes y familias cada vez más diversos, lo que genera nuevas expectativas en el mundo de la educación; “por ello, la dirección educativa adquiere una especial relevancia, ya que puede permitir mejorar los resultados escolares, consolidar la escuela como comunidad y potenciar el bienestar en las comunidades escolares” (Argos, J. y Ezquerro, 2014, pág. 174), así, los estudios internacionales sobre el rendimiento escolar radican en la identificación de nuevas variables y factores que determinen su mejora, por ello, debido a las nuevas

políticas educativas del sistema actual chileno, las comunidades escolares han incrementado su nivel de autonomía en las áreas de desarrollo curricular, organización, gestión, contratación del profesorado, formación, evaluación, entre otras; lo que hace suponer que la autonomía y el empoderamiento de los equipos directivos, supone un cambio en el tipo de Liderazgo, ya que este es mucho más pro-activo e implica un nivel más elevado de responsabilidad y de rendimiento de cuentas.

No obstante, el termino liderazgo suele no ser bien recibido en ámbitos educativos, debido a que se asocia con una organización con enfoques más propios de la empresa que de la educación; incluso se relaciona más con el crecimiento en términos económicos que de desarrollo de capacidades humanas, generando la sensación de que el líder tiene una visión individualista y elitista lo que le otorga una carácter pernicioso y se contradice de los valores y la cultura escolar propios de las comunidades escolares. De este modo, se identifica el Liderazgo con la capacidad de gestión o ejercicio de poder que, claramente, reducen este término. Claro está que es mucho más de cómo se le percibe, pues abarca un sinfín de definiciones; una de ellas, se refiere al proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con motivación en el logro de objetivos comunes; entendiéndose como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, persuadir, promover, influir, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

En 2006, (Conley D. y Goldman P.), definen cuatro estilos de liderazgo que han surgido en torno a la gestión y cambio escolar. El primero de ellos, denominado liderazgo situacional, se define a partir de la relación del líder con sus subordinados, refiriéndose también a las variables que conforman el contexto en que se desarrolla la organización, que afectan e influyen en ella, para que consiga sus objetivos. Se considera que un grupo humano pasa por distintas fases que se combinan entre sí, lo que conlleva a proponer que el líder debe contar con las capacidades de entender la situación del colaborador, adaptar sus comportamientos a los que requiere la situación de manera eficiente, aunque el estilo requerido no sea el que más se aproxime a sus características personales.

Este estilo de liderazgo tiene una estrecha relación con el liderazgo instruccional, el cual se orienta hacia la mejora de la función sustantiva en toda institución educativa: el proceso enseñanza–aprendizaje y contempla el conjunto de acciones que se llevan a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, condiciones adecuadas para el aprendizaje y resultados acordes con la misión y visión institucional; teniendo claridad de que ese liderazgo sea eficaz en la medida que se cumplan las metas que la propia comunidad se ha planteado inicialmente de forma consensuada. Quienes ejercen este tipo de liderazgo, tienen vastos conocimientos y saben aplicar los principios de enseñanza y aprendizaje basados en la investigación, lo que potencialmente los coloca como ejemplo de cómo hacer una práctica docente eficaz, pudiendo también observar y retroalimentar la práctica de otros docentes.

Luego, surge el estilo de liderazgo transformacional y facilitador, el cual se caracteriza por depender de la persuasión que ejerza el líder, de su idealismo y el entusiasmo intelectual con el que motive a los docentes a través de valores, símbolos y una meta compartida, así, 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. En síntesis, este tipo de liderazgo depende de un gran autoconocimiento por parte del líder que contagie a su equipo de trabajo, logrando una participación conjunta con metas comunes y respetando las individualidades de toda la comunidad escolar.

La cúspide en la evolución de los estilos de liderazgo la ocupa el liderazgo distribuido, el cual corresponde a una práctica distribuida a lo largo de contextos sociales, que implica un cambio en la cultura de la comunidad escolar, aprovechando las habilidades y competencias de todos sus integrantes, provocando un efecto sinérgico que se distribuye en todos los niveles.

De acuerdo a la investigación realizada, algunas de las características más importantes para ejercer buen Liderazgo Educativo, se mencionan a continuación:

- ✓ Director o Equipo de Gestión inclusivo, que favorezca la integración de todos los agentes de la Comunidad Escolar, desde sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Que conozca el proceso de cada estamento, por lo que además debe ser conocedor y estar informado respecto a cómo se ha desarrollado la historia y cultura interna y externa de su organización.
- ✓ Que establezca una organización efectiva y eficaz, por medio de un orden tanto al interior de cada una de las organizaciones, como al exterior, con objetivos claros, definidos y con procesos de seguimiento, monitoreo, evaluación y actualización de manera formal.
- ✓ Que sea mediático, es decir, brinde los espacios para la reflexión con tiempos de disponibilidad acordes a los cargos y/o funciones establecidas.
- ✓ Que sea claro, preciso y establezca límites en lo que se espera para el Establecimiento.
- ✓ Que haya establecido redes con la Comunidad Externa e Interna que favorezcan su aporte al trabajo del establecimiento desde sus fortalezas, con expectativas de mejora para sus debilidades.
- ✓ Que se encuentre actualizado en cuánto al proceso que está viviendo el sistema a nivel de país, región, provincial y local, para adscribir realismo al momento de plantearse objetivos o establecer perfiles y dedicarse al cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.

- ✓ Que genere espacios para la reflexión y entrega de aportes distribuidos según las necesidades y requerimientos de cada estamento, con objetivos claros y ajustados a los tiempos.

De este modo, se puede inferir que en términos educacionales, liderar es orientar y motivar; de acuerdo a la Real Academia Española, “orientar” se refiere a definir qué se pretende lograr y “motivar” es impulsar a un equipo de trabajo a llevar a cabo en conjunto las metas propuestas para alcanzar el desarrollo de la comunidad escolar, teniendo en cuenta las capacidades, emociones y características personales de cada uno de los integrantes del equipo, generándose una visión con metas en común.

Esto puede ser difícil de lograr en el contexto educativo, ya que desde años se emplea el término “director” para referirse a quien dirige la escuela. Sin embargo, dirigir no es lo mismo que liderar; de acuerdo a la misma fuente anterior, “dirigir” es organizar, coordinar, controlar designar, monitorear e incluso sancionar; a diferencia de “liderar”, que es promover valores comunes, un saber hacer compartido, una cultura docente organizativo-colaborativa y un trabajo en equipo en el cual impere el respeto mutuo y la retroalimentación entre pares. Además, un buen liderazgo debe estar acompañado de autoridad auténtica que es respetada no porque “manda”, sino porque con el ejemplo “guía y colabora” en el proceso mismo, volviéndose implícitamente en un modelo a seguir. Es una autoridad que surge de las personas con las que se trabaja, no es impuesta ni es lapidaria, siendo difícil en el ámbito de la educación contar con una persona que pueda combinar las funciones de un líder con el ejercicio de autoridad. Por ello, el director de un establecimiento puede (y debiese) ejercer liderazgo, pero también éste puede ser ejercido sin tener ninguna función directiva; siendo ideal que quien dirija también ejerza liderazgo, entendiéndose este no como una cuestión personal, sino de equipo y comunidad.

Por otro lado, los directores de las comunidades escolares y sus equipos de gestión, cada vez tienen más responsabilidades, siendo observados y debiendo rendir cuentas a las instituciones emergentes de acuerdo a las políticas que rigen la

educación chilena actual; la Agencia de Calidad y la Superintendencia de Educación. Estas exigen resultados que evidencien mejoras en el rendimiento del sempiterno SIMCE, a veces, transgrediendo la formación en principios y valores, o en la formación de habilidades y competencias, solo por lograr mejores puntajes, lo cual puede generar un ambiente de desconfianza y persecución en el equipo docente, que cada vez también se les adjudica trabajo no lectivo extra para complacer a las instituciones previamente mencionadas, lo que puede ir en perjuicio de los propios estudiantes, pues los tiempos se estrechan, tanto para el trabajo burocrático como por la elaboración de material lectivo. Pero, no todas las presiones son externas, también existen cambios internos propios de la escuela, como los conflictos dentro del personal de la escuela, con los padres y apoderados, o con la disciplina de los estudiantes. En Chile, además, se suman las exigencias de la ciudadanía que impulsan a las autoridades a transformar las leyes que rigen en educación para satisfacer las necesidades de la sociedad en forma cada vez más periódica. Esto mismo hacer percibir al sistema educativo como un fenómeno complejo que solo puede verse abordado mediante una visión conjunta que permita comprender el sistema como un todo; sistema que en Chile, está en constantes cambios.

Esta visión de la educación, hace suponer que son los líderes que dirigen el sistema educativo quienes tienen que generar los cambios al interior de la escuela y de acuerdo a los mismos, impulsar los cambios a nivel global del sistema educativo.

Es por ello que se hace imperioso formar nuevos profesionales directivos con una visión holística del sistema educativo, que cuenten con las herramientas necesarias para generar cambios a nivel institucional, que posea las indispensables características de un líder, capaz de dinamizar a las personas a través de la promoción del trabajo en equipo y la buena convivencia, así como también de la gestión y optimización del uso de los recursos. Para ello, el Ministerio de Educación, en su intento por regularizar el ejercicio de liderazgo en las escuelas, en el año 2005 elaboró el Marco Para La Buena Dirección (MBD), en el cual se entregan las orientaciones para homogenizar las funciones que llevan a cabo los directores y sus



equipo de trabajo en las comunidades escolares en el ámbito del liderazgo y la gestión, estableciendo cuatro áreas de desarrollo, las que se explican a continuación:

**1. Liderazgo:** se refiere a generar conocimiento respecto a cómo administrar el cambio y a aprender a enfrentar los problemas que pueden surgir en el ejercicio de la dirección de un establecimiento. Todas las comunidades deben enfrentarse a situaciones críticas, especialmente cuando quienes dirigen tienen la actitud de improvisar, es decir, carecen de conocimiento del proyecto educativo institucional, nunca han participado de un plan de mejoramiento escolar o simplemente responden a las necesidades que van surgiendo en el camino sin corresponder a su misión u objetivos como comunidad. “En ese sentido, las competencias involucradas en este dominio se demuestran principalmente en la capacidad del director y equipo directivo de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento” (MBD para la Buena Dirección, 2005, pág. 119).

**2. Gestión Curricular:** si bien la dirección de un establecimiento está relacionado con la gestión y administración, lo más importante y de lo cual no puede desentenderse un director es del proceso enseñanza - aprendizaje. Por ello, en el aspecto curricular se centra en la innovación y mejoramiento del proceso enseñanza - aprendizaje, lo cual implica conocer el currículum nacional, y tener conocimiento administrativo y de gestión del mismo. Esa es la razón principal por la cual actualmente se está dando tanta importancia a la formación de buenos líderes escolares, capaces de administrar el currículum en pos del aprendizaje de los educandos. “El área de Gestión Curricular es central en el Marco para la Buena Dirección, en el sentido que el objetivo último de todo establecimiento educativo es el aprendizaje de sus alumnos y por ende de la implementación y evaluación del currículum”. (Marco para la Buena Dirección, 2005, Pág. 11).

**3. Gestión de Recursos:** la administración de los recursos humanos y de los recursos financieros son responsabilidad del director, Así lo determina la Ley de Calidad y Equidad de la Educación, que obliga a éste, en el ámbito administrativo a

“organizar, supervisar y evaluar el trabajo de los docentes y del personal regido por la ley N° 19.464. En el ejercicio de estas facultades podrá proponer anualmente al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento, siempre que hubieren resultado mal evaluados según lo establecido en el artículo 70 de esta ley” (Art. 3, LGE).

Es por ello, que los equipos directivos deben 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, entonces es deber del director gestionar los recursos para permitir el desarrollo pleno de los procesos enseñanza–aprendizaje, no solo en el aspecto económico, sino también en propiciar a los educandos, docentes con un alto grado de motivación y compromiso, con gran capacidad de Liderazgo, manejo de la disciplina y generador de un clima apropiado para el aprendizaje dentro del aula, conocedor de los contenidos que imparte y que, en resumen, cumpla con el perfil docente que establece el Marco para la Buena Enseñanza.

**4. Gestión del Clima Organizacional y Convivencia:** teniendo presente que una de las funciones principales de todo centro educativo es otorgar las condiciones óptimas para que sus estudiantes logren un aprendizaje y que la comunidad sea un espacio de convivencia, donde los valores democráticos estén presentes, el proceso debe ser integrador, en el cual todos los involucrados participen y aporten. Sin embargo, de todos los aspectos del liderazgo escolar, este estilo parece ser el más complejo de lograr, debido a la diversidad de individualidades que conforman la comunidad educativa. El líder escolar debe fomentar las buenas relaciones entre todos los estamentos de la comunidad escolar, entendiéndose así, que las relaciones dentro de la misma deben estar basadas en el respeto y la confianza. “Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno” (MBD, 2005, pág. 11) No obstante, en un sistema tan inestable como es la Educación en Chile, lograr afinidad en los equipos de trabajo, resulta difícil; por un lado están las contrataciones anuales y por otro está la protección del que se ajusta

a lo establecido, siendo esta última práctica la que más genera reticencia por parte del equipo docente para generar lazos de ejecución institucional.

Con este panorama adverso, que deben enfrentar muchos equipos directivos, se complica la marcha hacia un desarrollo pleno de los objetivos y metas institucionales, siendo en este aspecto tan relevante, donde se puede evidenciar y valorar al líder que logre unificar a un equipo de trabajo con capacidad de retroalimentarse entre sí, en el cual se generen lazos de confianza, motivación, colaboración recíproca y un ambiente de constante mejora. En este contexto, la comunidad escolar crece, mejora y se desarrolla en todo aspecto, permitiéndose alcanzar o superar los estándares de calidad propuestos por ellos mismos. Igualmente, la comunidad escolar es capaz de relacionarse con el entorno, de crear lazos con el resto de la comunidad donde está inserta, de abrir sus puertas a las distintas entidades e integrar a la población en su diversidad; un paso importante al respecto, se visualiza en la renovación a la Ley N° 19.648, sobre acceso a la titularidad de los docentes a contrata, apuntando directamente al fortalecimiento del sistema público subvencionado.

### **1.3. Gestión (Administración del Cambio)**

Los cambios que se viven cada día en el mundo, han puesto en alerta a quienes son los que lideran los procesos en un establecimiento educacional y quienes favorecen los cambios para la toma de decisiones en el proceso educativo.

“Nuestra comunidad global ha evolucionado desde una base tradicional e industrial, a un sistema económico basado en el conocimiento, donde el pensamiento crítico, la creatividad, la innovación, la colaboración y la capacidad de adaptarse a los cambios han tomado un rol protagónico”

y la educación no está exenta de ser considerada una institución con cualidades asociadas al ámbito administrativo, pues “es reconocida como uno de los motores fundamentales del cambio social y económico” (Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, Lecciones de Liderazgo total, 2009, pág. 58)

En el contexto actual, los Líderes son promotores del cambio considerado como el más significativo que se genera al interior de un Establecimiento y que permite sentar las bases de un mayor cambio a nivel global a través de principios como la participación, la inclusión, el cuidado del medioambiente y en valores como el respeto, la solidaridad, la honestidad, entre otros, se autogeneran y desarrollan de cumplimiento de objetivos que alcancen los mejores aprendizajes en niños y niñas, que además instalen en las familias algunos procesos de mejora de calidad de vida. .

Desde hace un tiempo, los diversos organismos vinculados con el tema educativo han estado entregando algunas herramientas y antecedentes acerca de estos líderes efectivos y respecto a cómo lograr que esta efectividad traspase hacia el cumplimiento de objetivos en función de la familia. Sin embargo, nos encontramos con algunos detractores, “una vez que desmitifiquemos la reforma educacional, como un intento ideológico, por mercantilizar, corporativizar y privatizar las escuelas públicas, estaremos a la mitad de camino para construir una alternativa real de mejor” (Campos, Montecinos y Gonzáles, 2013, pág. 142). Lo anterior permite sospechar que se ha perdido mucho tiempo en cuestionar las últimas reformas, criticarlas y no haber permitido que de alguna forma se compartan, se analicen, se aterricen a las bases y por fin se permita que los líderes ejerzan su liderazgo desde la pertinencia con su establecimiento, desde la empatía con sus equipos y desde la participación y opinión.

Por otro lado, “los líderes de hoy, han diversificado su rol, cumpliendo una variedad de tareas, que dan forma a la visión y aprendizajes de los estudiantes” las prácticas directivas efectivas, correlacionadas con el mejoramiento del rendimiento académico, contemplan “una comprensión acerca de lo que involucra un aprendizaje efectivo, una visibilidad intencionada, y un monitoreo en la sala de clases” (Freedman y Grose, 2009, pág 59).

Lo anterior se traduce en que hoy, cada vez más, se requieren líderes pedagógicos que se identifiquen con el currículum externo y oculto y la cultura escolar instalada,

además de su identificación con el proyecto educativo institucional; siendo su responsabilidad que ese proyecto, tan esencial para la vida escolar interna, sea elaborado, validado, reconocido e instalado en toda la comunidad educativa, considerándose además su evaluación con el fin de monitorear, controlar, mejorar las prácticas institucionales y constatar si se realiza lo declarado y planificado en el proyecto educativo institucional; lo cual conllevará a reflexionar en los resultados y avances obtenidos, permitiendo una retroalimentación del proceso en su totalidad.

Para el desarrollo de un liderazgo efectivo se puede también considerar ciertos elementos transversales, “en algunos casos, los directivos reconstruyen y transmiten a la comunidad escolar un propósito moral referido a la relevancia del trabajo de la escuela en determinar las oportunidades de los aprendizajes de los alumno” (Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, 2009, pág. 65). Con lo anterior se pretende motivar a la máxima capacidad, definir hacia dónde debe ir la escuela y comprometer a los docentes y equipos de la comunidad escolar; resultando altamente valioso que la comunidad entera se comprometa desde las bases por un objetivo que es transversal a todo el proceso; sin descuidar el proceso enseñanza - aprendizaje en el aula, que es donde se debe traducir finalmente este compromiso.

Actualmente, un alto porcentaje de escuelas establece variadas estrategias de cambio frente a la multitud de debilidades; tema principalmente liderado por los directivos, quienes permanentemente se visualizan más abiertos al cambio y la innovación que los docentes de aula que “sistemáticamente están probando nuevas prácticas, pero sólo las adoptan después de evaluar sus resultados, desechando rápidamente aquellas que no lograron los efectos esperados, en un constante proceso de innovación incremental y de aprendizaje por ensayo y error” (Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, 2009, pág. 69).

Estos además son establecimientos que no se suman a todos los proyectos propuestos, más bien se identifican con aquellos que son pertinentes a su propia realidad, pensando en las características de sus alumnos y docentes; adoptan

ciertas estrategias que son potenciales de utilizar en sus escuelas y complementan las que tienen, considerando que pueden sacar las fortalezas en pos de sus propias ideas innovadoras.

En contraste a lo anterior, el sistema particular subvencionado parece establecer sus cargos directivos desde algunos perfiles establecidos por el sostenedor, en los que se estima que se descuida lo fundamental de la innovación como estrategia de trabajo efectivo y se valora otras áreas del modelo de gestión, como la gestión curricular desde la instalación del currículum o desde la instalación del tema de los recursos como eje fundamental y transversal al proceso enseñanza - aprendizaje. En estos Establecimientos, el concepto de cultura y de confianza mutua, además de las altas expectativas, no alcanza sus niveles más altos, sino se centralizan en una oferta muy interesante y etiquetadora del establecimiento, desde el punto de vista de la entrega de servicios versus el aporte tanto monetario como de participación de los padres y desde el prisma del conocimiento de lo que sucede al interior del establecimiento, cautelando cualquier situación de resguardo frente al incumplimiento de objetivos en el proceso enseñanza-aprendizaje, como algunos otros ejes de dicho proceso. Algunas de las resistencias que se viven en estos establecimientos, frente al concepto de la innovación, disposición al cambio y al mejoramiento, es la receptividad del cuerpo docente, quienes se ven coartados frente a la multiplicidad de funciones, la gran cantidad de horas aula y el poco tiempo para plantear nuevos desafíos al proceso educativo. Sin embargo, no importa de dónde provengan las Escuelas, pues “poseen un espacio importante de decisión e influencia, que no sólo deben adoptar, sino que se les permite adaptar las nuevas prácticas...no importa de dónde provenga, la innovación florece y se sostiene por las capacidades internas de estas escuelas” (Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, 2009, pág.69).

#### **1.4. Proyecto educativo institucional**

Para obtener resultados efectivos en todos los ámbitos y áreas de un establecimiento, se requiere de la voluntad y disposición de todos los agentes; este es un trabajo colaborativo y sinérgico que permita visualizar las metas y objetivos a

alcanzar, al corto, mediano y largo plazo. Para lo anterior, se debe tener una idea de futuro y un proyecto claro; se puede contar con todos los insumos y recursos a la mano, pero hay algo que puede marcar la diferencia, en favor o no, de las instituciones y el cumplimiento de sus metas. Se hace entonces imprescindible contar con la figura de un líder pedagógico empoderado y consciente de sus fortalezas y debilidades en el ámbito educacional, puesto que claros los lineamientos y parámetros que enmarcan las prácticas de este líder, específicamente planteado en el Marco para la Buena Dirección, que se considera un modelo de gestión en esta área y en el cual se propone que un líder cuenta con la capacidad de avanzar con todo su equipo hacia la meta y de conseguir avances significativos en los aprendizajes de todos sus estudiantes, sin descuidar las buenas relaciones y clima de trabajo adecuado. Por lo mismo, se concibe el término liderazgo como un arte de conducir y guiar a las personas en una comunidad educativa; tomando sentido esta acción, en relación al pensamiento y creencia de lo que se quiere lograr en el conductor o conductora de este proceso.

Dicha conducción se encuentra transversalmente a los diferentes focos y frentes que requieren de la gestión y compromiso en una tarea compleja; en donde se debe tener claro a quiénes se está conduciendo y hacia qué metas dirigirlos. En el caso del concepto de educación, esto referido al cumplimiento de ciertos objetivos propuestos y metas alcanzadas, que se acercan a un futuro, a una educación efectiva para poder confrontar la vida, y finalmente que esto permita la mejor toma de decisiones; “hablamos de proyecto para referirnos a la posibilidad de establecer colegiadamente un horizonte, un lugar no perceptible de inmediato al que con el concurso de todos se pretende llegar a un plazo prefijado de tiempo” (Castro, F., 2009), por tanto, construiremos futuro cuando sepamos hacia dónde queremos ir y de qué debemos hacer para transitar por este camino.

Así, el proyecto educativo surge como instrumento facilitador Institucional; todas las comunidades educativas tienen uno, pero pocas de ellas conocen la real trascendencia de esta “carta de navegación” que puede llevar hacia el éxito o fracaso

de una comunidad educativa; cobrando real sentido cuando cuenta con todos los elementos que le hacen ser efectivo en la práctica, tanto en el ámbito de la gestión como administración del cambio; pues en este documento se enmarcan y materializan las definiciones, propósitos y acciones de cualquier organización escolar, los cuales a su vez se expresan en la misión, visión, objetivos estratégicos, políticas educativas vigentes tanto territoriales como de país, y principios y perfiles de competencias.

Igualmente, es necesario llevar a cabos planes de acción en coherencia a este proyecto educativo institucional, así como los planes de mejoramiento educativos ya instalados desde el año 2008, en el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencial. Esta política educativa ministerial buscó, en un convenio de igualdades con las distintas municipalidades y establecimientos, realizar una planificación estratégica de cuatro años de duración, que permitiera cubrir las necesidades pedagógicas en sus distintas áreas; gestión curricular, liderazgo, gestión de recursos, y área de convivencia y clima organizacional, en las cuales se implementan procedimientos y prácticas de acuerdo los objetivos planteados desde estas áreas; estos planes, se vuelven un instrumento que operacionaliza el proyecto educativo institucional.

“El sentido de la escuela, de la cultura y del conocimiento no acepta ya la dicotomía platónica entre el saber y hacer y, bien por el contrario, penetra el conflicto entre la autonomía todavía idealizada como proyecto humano emancipatorio y el predominio de una heteronomía fáctica que sigue signando nuestro desarrollo” (Castro, F., 2009).

De suma importancia son las consideraciones contextuales de tipo local y escolar las características, necesidades y expectativas de los diversos actores que intervienen en la construcción y ejecución del PEI, de modo tal, que para su realización, se hace imprescindible contar con los elementos necesarios para su diseño, elaboración y reformulación en el caso de requerirlo. Asimismo, se hacen parte del proyecto educativo institucional, distintas herramientas de gestión, que luego lo



operacionalizan en propósitos claves; entre ellos se distinguen: el currículum escolar, planes y programas de estudio reglamentos, manuales, informes, catálogos de perfiles de competencia y otros instrumentos de gestión educativa, técnica y directiva; que orientan y norman las acciones respecto al funcionamiento escolar para el logro de su misión.

Igualmente, buscar formar ciudadanos para el país que se desea, resulta ser una labor trascendental, además construir requiere una institución educativa que defina orientaciones, planifique y articule las acciones requeridas para enfocarse en una dirección. La formación que deseamos y por la cual trabajamos, consiste en explicitar el horizonte hacia el cual se quiere llegar, consensuando y aunando las fuerzas para alcanzar las metas.

Ante los diferentes contextos, el proyecto educativo institucional se alza como instrumento central del proceso de gestión de los establecimientos educacionales, respondiendo a las necesidades del medio, y estableciendo un compromiso formativo hacia la comunidad. Para este efecto, se hace de vital relevancia la reflexión y análisis acerca de documentos que faciliten la comprensión de las políticas educacionales actuales, de los perfiles de alumnos que se espera tener y de conformación y participación en el proceso de los equipos de gestión y liderazgo, con todos sus estamentos, antes de aventurarse en la travesía de construir un PEI, sobre todo en lo que respecta en su dimensión formativa.

Todo cuanto sabemos es aprendido e incorporado en nuestra interrelación con los demás, con nuestro entorno y con nuestro interior también, por ende, cuando se piensa en un proyecto educativo institucional, se debe filosofar, ambicionar y soñar, pues ello también es parte del fundamento de su construcción. Asimismo, es parte del convivir, lo cual se aprende en cada espacio en que se comparte la vida con los otros estamentos dentro y fuera de la comunidad educativa.

## CAPÍTULO II: INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

---

### Introducción

La presente investigación se llevó a cabo con el propósito de profundizar en dos temas trascendentales para el desarrollo del mejoramiento escolar:

- ✓ Cómo el director o la directora y su equipo de gestión, ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.
- ✓ Cómo el director o la directora y su equipo de gestión, construyen un proyecto educativo Institucional asegurando la participación de la comunidad educativa.

Variadas son las definiciones que el concepto de liderazgo ha ido alcanzando a lo largo del tiempo; principalmente la notoriedad con la que actualmente se encuentra este término en el ámbito de la educación, por tanto, se ha propuesto determinar fehacientemente la prioridad que tiene el tipo de liderazgo ejercido al interior de un establecimiento y cómo este liderazgo instala un cambio y genera mejoramiento escolar continuo en el proceso enseñanza -aprendizaje de los estudiantes y asimismo conocer cómo las comunidades educativas pueden superar algunos obstáculos en función de este mejoramiento, logrando que la escuela se retroalimente y crezca institucionalmente.

De igual modo, el tipo de liderazgo ejercido influirá en la elaboración de un adecuado proyecto educativo institucional enfocado a través de sus ejes transversales, como participación de los estamentos, difusión, promoción, compromiso y valores que muevan a la comunidad educativa con opiniones vertidas en función de la realidad y que se instale desde el carácter público. Igualmente, se ha considerado importante analizar, desde el punto de vista conceptual, algunas dimensiones que afectan al liderazgo y a la gestión, que son facilitadores del proceso que se vive al interior de cada escuela; cómo sus líderes impulsan los cambios y promueven una cultura

organizacional flexible. Del mismo modo, se buscó descubrir qué tipo de liderazgo se ejerce y qué nivel de flexibilidad se establece según ese estilo de liderazgo; cuándo debe adaptarse a los cambios que vive su propia comunidad educativa; cómo a través de un determinado estilo de liderazgo se genera este cambio y produce un mejoramiento escolar sostenido en el tiempo, es el propósito de la primera etapa del presente proyecto de investigación.

Asimismo, se buscó indagar acerca de construcción participativa del proyecto educativo institucional, el cual establece las orientaciones para la efectividad de los objetivos al interior de la escuela y que debe ser difundido desde su misión y visión.

Finalmente, se investigó sobre las características del liderazgo ejercido por el o la director o directora y su equipo de gestión en cuanto a la administración del cambio al interior de la escuela y en cuanto a la difusión del proyecto educativo institucional y el aseguramiento de la participación de todos los estamentos en el mismo.

## **2.1. Antecedentes del Estudio**

Los centros educativos diagnosticados, forman parte de dos comunas de la Provincia de Ñuble, focalizados por su urbanidad y disponibilidad del equipo para realizar la futura intervención. Dos de ellos pertenecen a la Comuna de Chillán Viejo, y un tercero a la Comuna de Santa Bárbara, Provincia de Bío Bío.

### **2.1.1. Unidades de estudio**

Se consideraron tres establecimientos de diferentes dependencias de la Región del Bío-bío; dos de dependencia municipal, localizados en la provincia del Ñuble y uno de dependencia particular subvencionada de la provincia del Bío-bío.

**1.- Establecimiento N° 1:** perteneciente a la comuna de Chillán Viejo, provincia de Ñuble, con dependencia municipal, ubicado, en la zona urbana, con un índice de vulnerabilidad que alcanza al 82%. Y con niveles de enseñanza que van desde

educación parvularia hasta 4° año de enseñanza media técnico profesional, con especialidad en elaboración Industrial de alimentos, además de educación vespertina. Se caracteriza por ser autónomo desde el año 2011, según resolución del Ministerio de Educación. Acaba de cumplir 63 años desde su existencia y cuenta con organizaciones internas como: consejo escolar, centro de alumnos y centro general de padres. Su matrícula actual es de 500 alumnos aproximadamente en jornada diurna, y 110 en educación vespertina.

**2.- Establecimiento N° 2:** perteneciente a la comuna de Chillán Viejo, provincia de Ñuble, con dependencia municipal, ubicada en el sector urbano de la comuna, con un índice de vulnerabilidad que alcanza el 80% y niveles de enseñanza que van desde educación parvularia hasta 8° año de enseñanza básica.

Dentro de sus futuras proyecciones, se encuentra la creación de enseñanza media, con el objetivo de atender las demandas de sus propios alumnos y alumnas quienes al llegar al término de su enseñanza básica, dudan en dónde continuar sus estudios. Sus organizaciones internas son: consejo escolar, centro de alumnos, y centro general de padres. Su matrícula actual es de 240 niños y niñas, en jornada diurna y 70 jóvenes de la educación vespertina.

**3.- Establecimiento N° 3:** perteneciente a la comuna de Santa Bárbara, provincia de Biobío, cuenta con 550 alumnos aproximadamente. Sus niveles de enseñanza van desde educación parvularia hasta 4° medio científico humanista. El índice de vulnerabilidad corresponde al 90% de su matrícula actual. Cuenta con 32 años desde su creación. Se encuentra ubicado en un sector urbano, siendo la mayoría de sus alumnos de origen rural, específicamente pehuenches.

En este establecimiento, la muestra se centra en tres estamentos de la comunidad educativa. La representatividad ha de ser reducida, pero incluye tanto a hombres como mujeres, en distintos cargos; esto debido a que no existe un equipo de liderazgo, sino una directora/sostenedora que maneja todo lo relacionado a gestión, por ende, se presume que su participación sería poco objetiva.

## **2.2. Metodología de investigación**

El enfoque hermenéutico de la presente tesis, busca conocer los hechos en su verdadera naturaleza, por ello, todos los análisis están considerados desde su profundidad y de lo particular a lo general; correspondiendo a un estudio descriptivo y explicativo, en el cual la metodología de investigación pretende dar un sentido naturalista y fenomenológico, permitiendo que se establezcan características muy precisas desde los mismos actores.

Asimismo, se ha considerado la búsqueda del ETIC; aspectos vinculados de individualización desde lo exterior; proceso que afectan desde afuera de los sujetos hacia su trabajo, como incumplimientos de compromisos, responsabilidades de otros agentes o apoyo de las redes internas y externas. Lo mismo se hará desde el EMIC; el aspecto interior de los sujetos y que no son perceptibles, como por ejemplo, considerar las características de cada persona, su cultura instalada, sus aprehensiones con el sistema, su nivel de educación, fortalezas y debilidades de su ciclo de vida, apreciación de las jerarquías y autoestima.

Para la recopilación de la información, se consideraron los siguientes instrumentos:

### **Entrevistas:**

Con el objeto de indagar en las definiciones establecidas en las categorías y subcategorías del Marco para la Buena Dirección, se utilizó la entrevista de tipo semi-estructurada, la cual buscaba indagar en profundidad para responder al objetivo general de la investigación. Por cada categoría, se realizaron dos preguntas complementarias entre sí, las cuales debían ser respondidas exactamente a lo que correspondía a la consulta.

### **Focus Group:**

Incluyó una pregunta por subcategoría del Marco para la Buena Dirección, según focalización de las categorías en cuestión, con diversos estamentos involucrados en ambos establecimientos: Asistentes de la educación, alumnos y alumnas, apoderados y equipos de gestión.

La muestra se centró en todos los estamentos de la comunidad educativa. La representatividad, si bien será reducida, será desde el universo completo, es decir, todos los estamentos de la escuela, tanto a hombres como mujeres, en distintos cargos y estamentos:

- ✓ Profesores y profesoras (20% proporcional a contrata y planta)
- ✓ Alumnos, alumnas (representatividad de género, 20 % proporcional a la matrícula)
- ✓ Asistentes de la educación (10% proporcional a contratos)

### **2.3. Problematicación**

La problemática entonces radica en parte en la deficiente gestión que se evidencia por parte de los líderes de los establecimientos educacionales, en su administración del cambio al interior de la escuela, además de respecto de la construcción y actualización de los proyectos educativos institucionales. Este aspecto parece ser una falencia más que una carencia, pues si bien cuentan con sus proyectos y reglamentos, se evidencia la ineficacia de generar espacios efectivos en torno a la reflexión y participación activa de todos los estamentos de la comunidad educativa, como uno de sus grandes déficits. Lo anterior dificulta el crear una visión compartida de los procedimientos, procesos y prácticas que se lleva a cabo dentro del establecimiento educacional. Asimismo, cabe mencionar que el instrumento técnico de gestión y administrativa, bajo la mirada y concepción del Ministerio de Educación de Chile, muchas veces pasa a ser solo un requisito, un documento inerte, sin contexto y totalmente fuera de foco. No obstante, contrariamente a lo que se cree, es

parte fundamental de todos los procesos que desarrolla cualquier establecimiento, pues dentro de él contempla los valores, visión, misión, metas, objetivos y acciones de la comunidad escolar.

Otra idea que refuerza el sentido de la presente tesis, son las apreciaciones y visiones de diferentes autores, y fuentes bibliográficas que apuntan a validar el proyecto educativo institucional, incluso las recientes actividades y reflexiones motivadas por las autoridades del actual gobierno, que como se mencionó anteriormente, que hacen un llamado a tomar el peso y el valor relevante que tiene construir una visión de proyecto en equipo; en un trabajo colaborativo tanto de los agentes internos como externos de la comunidad; claramente estipulado en la Ley General de Educación (2006), que establece como lineamiento poder contar con dicha organización basado en metas y objetivos trazados, que requieren de la gestión y administración de recursos, pero que por sobre todo implica dentro del rol que debe cumplir el director, como líder pedagógico y su equipo; siendo esta la capacidad de movilizar su comunidad en pro de alcanzar sus propias misión y visión.

Lo expuesto anteriormente, permitió formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características del liderazgo ejercido por el o la director o directora en relación a la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo dentro de la administración del cambio?

## 2.4. Objetivos

### Objetivo General:

Identificar las características del liderazgo ejercido por el o la director o directora y su equipo de gestión en relación a la construcción y actualización del proyecto educativo institucional de carácter participativo, en el contexto de la administración del cambio al interior de la escuela.

De este **Objetivo General** se desprenden tres **Objetivos Específicos** que buscan complementarlo:

- 1.- **Identificar** el liderazgo ejercido por el director o la directora y su equipo directivo en cuanto a la construcción del PEI.
- 2.- **Identificar** el liderazgo ejercido por el director o directora y su equipo directivo en cuanto a la actualización del PEI.
- 3.- **Identificar** el liderazgo ejercido por el director o directora y su equipo directivo en cuanto a administración del cambio al interior de la escuela.

## 2.5. Premisas y supuestos

1.- El Director y Equipo de Gestión, son quienes administran el cambio al interior del establecimiento.

El enfoque de las organizaciones que aprenden está tomando auge en la actualidad, así, "el aprendizaje organizativo proporciona un marco para entender cómo los cambios cognitivos de un centro educativo, son dependientes de la emergencia de nuevas estructuras organizativas y modelos mentales" (Antonio Bolívar año 2000, Los Centros Educativos, como organizaciones que aprenden, promesas y realidades).



A partir de lo anterior, se puede advertir que efectivamente son los líderes y equipos de gestión los que van administrando su propio cambio; una escuela es considerada una organización inteligente, en la medida en que lidera sus propios cambios y es capaz de instalarlos en los procesos de la misma.

Por ende, el liderazgo es entendido desde las concepciones actuales como “quien genera los cambios adecuados y se responsabiliza de los mismos”; liderazgo más idóneo para organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas es el que además promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos” (Leithwod y Jantzi, *Cómo Liderar nuestras escuelas*, 2009). Este líder,

“Se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla”

De este modo se confirma que el líder o equipo de gestión es el promotor de los cambios que favorecen a estas organizaciones y que permite finalmente que esta avance en sus procesos .Un líder efectivo, favorece el cambio en una cultura estancada y además hace que se desarrolle una nueva cultura en pos del cumplimiento de los objetivos de la escuela o de la institución.

2.- La comunidad educativa debe participar en la construcción y actualización del Proyecto Educativo Institucional.

La Ley 19.410 (1995), establece en su artículo 4°, la obligación de la Municipalidad de formular anualmente un Plan de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM) que debe ser elaborado "participativamente", lo cual implica que cada uno de los establecimientos, generen su Proyecto Educativo Institucional. De allí se desprende

la convicción que el mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación, pasa necesariamente por la reflexión colectiva de los profesores en su lugar de trabajo, con la comunidad educativa de la que forman parte, pues resulta imposible considerar un proyecto educativo que no sea establecido desde sus propias bases. En Chile, esto se encuentra formalmente establecido y legalizado en Ley General de Educación (Art. 3, LGE):

“El sistema educativo chileno se construye sobre la base de los derechos garantizados en la Constitución, así como en los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes y, en especial, del derecho a la educación y la libertad de enseñanza”.

En el mismo artículo 4° de la ley 19.410 (letra g), respecto a la participación se establece que “los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a participar en el proceso educativo en conformidad a la normativa vigente”

De acuerdo a lo anterior, la elaboración del proyecto educativo institucional (PEI) debe contener los nuevos programas de acción y proyectos que la institución se propone y además articular muy centralmente, los programas y proyectos que se desarrollan en la escuela, tales como el Talleres de Profesores, los Talleres de Aprendizaje, los Programas de Mejoramiento Educativo (PME), el Proyecto Enlace, Salud Ambiental, Manolo y Margarita, entre otros; jerarquizándolos y dando coherencia e integración al conjunto del quehacer escolar. Del mismo modo, es consecuente mencionar que el proyecto educativo institucional “propicia y permite la apropiación autónoma e integradora de todas aquellas actividades que se realizan en la escuela cotidianamente, y que muchas veces no están ni reconocidas ni legitimadas como actividades integrantes de la unidad escolar” (Lavín, 2000).

Se debe considerar entonces un proyecto educativo institucional participativo e integrador de todas las instancias que afectan el proceso de enseñanza aprendizaje, de aquel currículum oculto que se instala en los pasillos y en los espacios no necesariamente cotidianos de un establecimiento.

## **2.6. Análisis de la información recopilada**

De acuerdo con los análisis realizados a la información obtenida en las entrevistas y focus group aplicados a las comunidades educativas investigadas, se puede advertir que en ellas se han establecido estilos de Liderazgo que han afectado la administración de su gestión, ya que, en dos de los tres establecimientos se ha calificado el estilo de liderazgo como autoritario, no obstante, en uno de los establecimientos, se ha determinado que existe un estilo de liderazgo situacional establecido desde la dirección.

Respecto a los dos establecimientos en los cuales se ejerce el liderazgo autoritario, se puede inferir que las decisiones importantes con respecto a los cambios, a su rol de formadores y el cómo estos apoyan a la comunidad interna, se ven reflejados en una cultura poco flexible, focalizada en resultados y no en procesos. Asimismo, se visualiza que en ellos se vive un clima poco adecuado, de escucha deficiente y donde no se generan espacios para el fortalecimiento del proceso escolar interno.

Referente al proyecto educativo institucional, es posible apreciar que en dos de los establecimientos, el liderazgo se define como un proyecto que, si bien se construye internamente, solo se hace en algunos aspectos de manera integral, pues no se profundiza en temas esenciales, como perfil del alumno, comunidad externa y visión de futuro, de este modo, se considera importante sugerir desde la perspectiva observada que éste se visualice más en la escuela, ya sea en afiches o diarios murales, como medida para fortalecer la visión y misión del establecimiento.

Del mismo modo, uno de los establecimientos ha valorado la instancia de elaborar un Proyecto Educativo Institucional compartido con todos los estamentos, pero este hecho se define como una actividad de difusión del mismo.

A su vez, todos los establecimientos informan que han contado con espacios para la reflexión, sin embargo, la diferencia se establece a partir de la frecuencia con la que se desarrollan y de quiénes participan en estos encuentros. También se establece que ha habido intentos de socializar el proyecto educativo, pero éstos no han sido efectivos, ya que no se visualiza una visión y misión de perspectivas compartidas.

En general, los resultados revelan que los éxitos o fracasos de cada una de las comunidades educativas estudiadas, tienen directa relación con el estilo de Liderazgo instalado y con la realidad que como escuela han vivenciado respecto a la dinámica de construcción, actualización, revisión y participación de su proyecto educativo institucional, infiriendo que deben tomar medidas para que este sea actualizado sobre la base de su evaluación, volviéndose ésta una práctica adecuada que permita la mejora continua de los establecimientos. Igualmente, en los tres establecimientos se valora la posibilidad de contar con espacios para la reflexión.

En el Liceo N°1, se visualiza el estilo de liderazgo situacional, el cual se ha definido como un liderazgo que se ejerce desde la escucha adecuada, la motivación a la participación para generar climas adecuados. Por su parte, los funcionarios agradecen los espacios de reflexión y los valoran enormemente, por haber generado junto a ellos un cambio realmente efectivo, principalmente en el clima organizacional y la convivencia escolar; se consideran formadores cada uno desde su rol. En este establecimiento el proyecto educativo institucional, se conoce principalmente desde este último año, donde se han generado espacios para la reflexión frente al perfil de alumnos que se espera lograr y en función de una adecuada visión de futuro acerca del establecimiento. Sin embargo, los estudiantes son quienes menos conocen el proyecto de su escuela y plantean que necesitan visualizarlo más y evidenciar sus aportes al mismo. Proponen que se pueda observar explícitamente en afiches, lo

cual permitiría que las familias y personal se involucren en el mismo, motivándose por sí solos a asistir al establecimiento. En relación a la participación en la elaboración del proyecto educativo institucional, se afirma que ha habido encuentros que han favorecido la participación de toda la comunidad interna, donde se ha utilizado la metodología activo-participativa, sin embargo, no se observa mayor participación de la comunidad externa, pues se considera que se cuenta con ella desde la información y no desde otros aportes al proyecto educativo institucional, lo cual, en el caso de un liceo polivalente es perjudicial, ya que estos nexos se hacen imprescindibles para favorecer el desarrollo del emprendimiento.

En general, se aprecia la construcción que ha surgido de la dirección, de un proyecto educativo institucional participativo, con aportes de todas las instancias y estamentos, además de la confianza y la creencia en que juntos son capaces de establecer mejoramientos al sistema escolar y a los procesos para fortalecer la educación de niños, niñas y jóvenes. En éste caso, el estamento más deficitario son los educandos, quienes informan que a veces han tenido instancias de reflexión, pero éstas no se visualizan al momento de traspasarlas al proyecto educativo institucional. Por otra parte, la comunidad interna se siente participativa en el proceso de construcción, con entrega de aportes desde los distintos roles, pero se advierte poco involucramiento de la comunidad externa, de la cual sólo se recibe información técnica, pero no para el fortalecimiento de la visión y misión, sino para completar objetivos generales de su institución. Esto tiene una importancia especial, pues se trata de un liceo polivalente con especialidades técnicas que deben favorecer el desarrollo del emprendimiento, para lo cual el trabajo con la comunidad externa es imprescindible.

En el Establecimiento N°2, se conoce una parte del proyecto educativo institucional, sin embargo, no se asegura su cobertura, pues no existe monitoreo ni tampoco conocimientos de las vías de difusión del mismo. Se visualizan acciones que han sido inadecuadas al momento de potenciar a las organizaciones internas del establecimiento. El estilo de liderazgo autoritario, con ausencia de escucha, mucho

dar “órdenes” y de ejercer presión para el cumplimiento de objetivos, ha calado hondo en sus equipos, haciendo que las personas que conforman la comunidad educativa tiendan a no hacerse partícipes de algunos procesos. Se ha instalado la creencia de que hay que cumplir con los requerimientos emanados de otros organismos ajenos, en función de quedar bien como escuela. A su vez, se piensa que es importante la participación de toda la comunidad en la elaboración del proyecto educativo institucional y que se han hecho intentos de socializarlo, pero no se sabe si todos los estamentos han participado activamente. En consecuencia, se sigue teniendo una visión poco compartida con la creencia de que se hace solo por cumplir. Aquí toma un rol fundamental la falta de liderazgo adecuado, que favorezca instancias de diálogo y reflexión, las que han pasado a un segundo o tercer lugar, en función de otras prioridades que se han alejado de la visión y misión que como escuela se debe desarrollar.

Respecto al establecimiento n° 2, se considera que aún falta por hacer en lo relacionado al proyecto educativo institucional, ya que son escasos los momentos en que pueden reunirse los distintos estamentos, por los que las decisiones “se toman entre cuatro paredes”. Esto debilita el proceso interno, haciendo que los funcionarios y miembros de la comunidad educativa busquen la forma de participación por otras vías o sencillamente se retraigan y prácticamente desaparezcan del sistema. Por su parte, la directora y su equipo de gestión han tenido presencia y han intentado establecer algunos espacios de reflexión, pero estos no han sido suficientes, es por ello que se considera imperioso que se otorguen dichas instancias y que éstas favorezcan los aportes desde todos los estamentos, con entrega efectiva y sean considerados finalmente en el proyecto educativo, ya que, por largo tiempo este establecimiento se ha sentido afectado por la poca participación de la comunidad, especialmente de los apoderados. A su vez, existe poca cohesión entre los miembros de la comunidad requeridos para una mejor gestión, siendo los docentes quienes se ven más afectados con esta carencia; si bien se evidencia un trabajo comprometido, se considera poco valorado desde su dirección, lo que ha afectado negativamente el clima organizacional y la convivencia escolar efectiva; luego, se

realizan procesos poco formales con ausencia o incumplimientos de protocolos de acción.

En el establecimiento N° 3 se sabe que existe un proyecto educativo institucional, pero se desconoce su procedencia y la manera en que se asegura su cobertura, ya que se afirma que no hay una buena difusión del mismo, a pesar de que se sabe que sí hubo una convocatoria y que muy poca gente participó, lo cual dio pie para que se elaborara sin incluir información relevante proveniente de todos los estamentos de la comunidad escolar. Este establecimiento es direccionado desde el sistema particular subvencionado, donde la influencia de los intereses del sostenedor, están por fuera de los requerimientos que como Director(a) y Equipo de Gestión se establecen. Esto se visualizó continuamente en los análisis de la investigación, al parecer, los integrantes de la comunidad se abocan al día a día y se alejan cada vez más de los lineamientos y sentido de cuerpo que debe tener la comunidad escolar completa. El sentido de unidad no existe; más bien se acata lo que determina el sostenedor, quien vela por otros intereses, sin priorizar la realidad de escuela.

Por su parte, en el establecimiento n° 3, se considera que se ejerce un liderazgo autoritario con poca presencia y gestión; el espacio de construcción de la identidad del establecimiento, se ejerce desde la presión del hacer por hacer, sin un objetivo común claro, lo que ha generado desunión, desgano y en ocasiones poca empatía con el equipo humano. Asimismo, el clima organizacional se ve afectado y requiere permanentemente apoyo de otros agentes para la contención, por tanto, todos los estamentos necesitan definirse y construir juntos una cultura e identidad propias que sean facilitadoras, pues el autoritarismo solo ha conseguido que se instale el concepto de desesperanza aprendida con sentimiento de no inclusión ni construcción de identidad.

En relación a la respuesta a la pregunta de investigación, **¿Cuáles son las características del Liderazgo ejercido por el o la director o directora en relación a la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo en el contexto de la administración del cambio?**, fue primordial considerar que el estilo de liderazgo que favorece la construcción de un proyecto educativo institucional participativo, se establece desde la realidad situacional en la que se encuentre la comunidad toda, ya que depende del nivel de inclusión que cada estamento tiene en el establecimiento y de cómo estos mismos estamentos fueron estableciendo sus niveles de participación; como ya fue planteado tiempo atrás por; “ considerando que las prácticas directivas efectivas fusionadas con la participación del establecimiento en todas sus áreas, logran un proceso de mejoramiento integral, enfocado en la escuela como sistema activo” (Freedman y Grose , Lecciones para Liderazgo total , año 2009 ), sin embargo, el autoritarismo y el actuar reactivo frente a situaciones de cada día, es una práctica que aún continúa y fue observada en los establecimientos involucrados en esta investigación.

Si se toma como referencia a Bellei, Valenzuela y Vanni (2009), es posible advertir que “una de las responsabilidades más importantes es que los directores, directoras y equipos de gestión deben reconstruir y transmitir un propósito moral común. Si en algunos establecimientos esto no se da y, por el contrario, existe ausencia de propósito moral, se establece una dirección sin lineamientos claros que incide en casi todos los estamentos y unidades del establecimiento, por ende, no se generará un proceso de mejoramiento continuo”. Además se confirma que frente a situaciones de esta naturaleza, se corre un riesgo de búsqueda de otra fuente laboral que permita y otorgue otras opciones de inserción de mejor calidad y donde los docentes entreguen desde sus capacidades sus aportes al sistema escolar.

Retomando la investigación realizada, en el establecimiento n° 1, existe una realidad digna de destacar, donde la figura de “Escuela Efectiva” surge desde la dirección, que establece el concepto de confianza y de aceptación de ideas divergentes, ya que



los equipos de docentes y asistentes tienen la posibilidad de influir en la planificación, prevaleciendo la adaptación al cambio en mejora del proceso interno de la escuela. También resulta de gran importancia considerar que dependerá del nivel de consolidación de la visión y misión de cada establecimiento, el que efectivamente se den oportunidades para el análisis y reflexión en torno al proyecto educativo institucional. El trabajo con la comunidad interna y externa y el nivel que éste tenga en términos de cumplimiento de objetivos, harán que resulte un desafío el actualizar o no este instrumento. De este modo, se confirma el estudio de la OCDE (2008), en el cual se menciona que la dirección educativa adquiere una especial relevancia en el progreso de los resultados escolares, consolidando la escuela como unidad al potenciar el bienestar en las comunidades escolares y al orientarlas al proceso de mejoramiento continuo.

De este modo, surgen desafíos que parecen ser importantes de esclarecer en una próxima investigación y que, claramente, podrían generar cambios positivos en las comunidades escolares:

- 1.- Lograr que efectivamente los o las directores o directoras y sus equipos de gestión desarrollen las características y competencias necesarias para la construcción de un proyecto educativo institucional participativo acorde a cada establecimiento.
- 2.- Que las organizaciones internas tengan sus espacios de reflexión planificados y sistematizados a lo largo del período escolar y que estos se ajusten a la realidad de cada establecimiento.
- 3.- Que se defina una comunidad escolar inclusiva, con perspectiva de cambio y adaptación a los nuevos tiempos.
- 4.- Lograr una comunidad escolar cohesionada y con sentido de equipo.

5.- Construir espacios de reflexión y de participación incluyendo para la comunidad escolar externa, de manera que esta se involucre en la visión y misión del establecimiento.

6.- Establecer un apoyo permanente en capacitación y asesoría tanto técnica como administrativa; principalmente a los docentes y asistentes de la educación; que favorezca el crecimiento mutuo y el mejoramiento del proceso escolar de forma continua.

## 2.7. Resultados por categoría

Los análisis realizados a las respuestas de las entrevistas y focus groups aplicados en las escuelas investigadas, específicamente al estamento docentes, para cada categoría, arrojaron los siguientes resultados por categoría:

**Administración del cambio:** en dos de los tres establecimientos investigados, los docentes consideran que se ejerce el estilo de liderazgo autoritario, el cual ha afectado la administración de su gestión. Sin embargo, en uno de los establecimientos, esto no sucede; quedando en claro que, desde la dirección, se ejerce el estilo de liderazgo situacional. Por su parte, en los establecimientos donde se ejerce el liderazgo autoritario, se refleja una cultura poco flexible en relación a la toma de decisiones con respecto a los cambios, a su rol de formadores y a cómo apoyan a la comunidad interna, focalizándose más en los resultados que en los mismos procesos. Igualmente, se piensa que los directores no lideran, ya que el clima organizacional se ve alterado de manera negativa, debido a que los equipos de gestión no son considerados facilitadores; es decir, no generan espacios para el fortalecimiento del proceso escolar interno y la escucha es deficiente.

**Difusión del proyecto educativo institucional:** en dos de los tres establecimientos investigados, se piensa que el proyecto educativo institucional es

difundido internamente solo en algunos aspectos y no se profundiza en los temas más esenciales para la comunidad, como perfil del alumno, comunidad externa y visión de futuro, por lo tanto, se plantea que es necesario que el PEI sea visualizado en afiches o diarios murales, de modo que la misión y visión se vean fortalecidas.

### **Participación de la comunidad escolar en la elaboración del proyecto educativo**

**institucional:** todos los establecimientos informan que han contado con espacios para la reflexión, pero la diferencia se establece a partir de la frecuencia con la que se desarrollan y de quiénes participan en estos encuentros. También se establece que ha habido intentos de socializar el proyecto educativo, pero los medios utilizados para ello no han sido efectivos, ya que no se observa una visión y misión compartidas desde todos los estamentos. Así, en uno de los establecimientos se ha valorado la instancia de elaborar un PEI de manera participativa, considerándolo como una actividad de difusión del mismo.

En virtud de lo anterior, entonces, se puede decir que la mayoría de los establecimientos investigados, el director o directora y su equipo, no administran el cambio en función del mejoramiento continuo de la escuela, más bien se dirige desde el autoritarismo y no se evidencia trabajo en equipo, ni confianza en las personas. Esto también se evidencia en la construcción de un proyecto educativo institucional muy débil desde su visión compartida y desde los valores y el sello que la escuela debe establecer. Es por lo anteriormente expuesto que se establece la necesidad de profundizar e identificar cuáles son las competencias que debe desarrollar el director o directora y su equipo de gestión, para que este liderazgo resulte efectivo y favorezca la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo.

Se focaliza la propuesta de intervención en el establecimiento n° dos, del total de los establecimientos investigados.

## CAPITULO III: DISEÑO PROPUESTA DE INTERVENCION

---

### 3.1. Planteamiento del problema

Los resultados de la investigación, entre otros aspectos, han dejado en evidencia que existe falencias en el estilo de Liderazgo que existe en uno de los establecimientos analizados, para llevar a cabo la construcción y actualización de un PEI de carácter participativo; afectando de este modo la impronta de la comunidad educativa tanto interna como externa, por tanto, la presente propuesta se elaboró para atender las necesidades de dicha comunidad, la cual será intervenida, con el propósito de caracterizar el estilo de liderazgo distribuido, debido a la implicancia que este tiene en la administración del cambio y en la adecuada construcción y actualización de su proyecto educativo institucional, el cual debe ser reconocido como una herramienta de direccionalidad y elaborado sobre la base de opiniones fundadas en la autenticidad, considerar información relevante interna y externa de la comunidad para generar objetivos, establecer metas acorde a la realidad de la misma; donde los conflictos de intereses de cada estamento, el débil clima organizacional, la falta de comunicación y de diálogo, queden exentos y no logren dificultar la instalación de este proyecto construido por todos; en base a las eventualidades que vive la propia comunidad educativa y que generan un mejoramiento sostenido en el tiempo.

Ahora bien, si esta propuesta de mejora y capacitación no se lleva a cabo, se puede suponer que los líderes de la escuela afectada no se adapten a los cambios o su adaptación sea muy lenta y no generen un mejoramiento continuo en el proceso escolar, lo cual afectaría la calidad de la educación desde el punto de vista de la construcción de los espacios que respondan a las reales necesidades de los agentes escolares involucrados, como los equipos directivos, apoderados, asistentes de la educación, docentes, estudiantes y comunidad educativa.

Finalmente, se hace necesario mencionar, que la propuesta contiene objetivos de trabajo, los cuales se pretenden alcanzar mediante actividades lúdicas, basadas en la metodología activo-participativas y estrategias de enseñanza reflexión-acción y, además incluye un plan de evaluación de proceso y final de la capacitación.

### **3.2. Objetivos de intervención**

**Objetivo General:** potenciar el estilo de liderazgo distribuido como herramienta efectiva para llevar a cabo la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo, en el contexto de la administración del cambio, por medio de una capacitación del equipo directivo.

#### **Objetivos específicos:**

- ✓ Identificar las capacidades instaladas de liderazgo de los equipos directivos para la construcción y desarrollo del PEI.
- ✓ Definir las estrategias que faciliten la creación, actualización y difusión de un Proyecto educativo institucional participativo.
- ✓ Formular un plan de implementación para la construcción y desarrollo del proyecto educativo institucional participativo.
- ✓ Elaborar un plan de evaluación, seguimiento y monitoreo del PEI.

### 3.3. Niveles de logro

<b>Objetivo general</b>	Mejorar la gestión de los directivos en la construcción y actualización de un Proyecto Educativo Institucional participativo.					
<b>Estrategias</b>	Actividades	Indicador	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Responsable
Estrategia 1  Plan de capacitación al equipo directivo en competencias de liderazgo.	Aplicación de diagnóstico a directivos.  Realización de talleres semanales para fortalecer el liderazgo.	Todo el equipo de gestión es capacitado en fortalezas de liderazgo.	Diagnóstico realizado.  20% de talleres avanzados en el primer mes.	Manejo de distintos estilos de liderazgo  70% de talleres realizados en el tercer mes.	100% de talleres realizados al cuarto mes.	- Dirección - ATE - Sostenedor
Estrategia 2  Capacitación del equipo	Realización de talleres para la elaboración participativa de	Todo el equipo directivo es capacitado en	20% de avance en el desarrollo de un PEI	60% de avance en el bosquejo de un PEI, que incluye a tres	100% de talleres realizados al cuarto mes.	- Dirección - ATE - Sostenedor

directivo en la creación, actualización y difusión de un proyecto educativo institucional.	cada uno de los estamentos de la comunidad.	técnicas para la elaboración, actualización y difusión del PEI.	bosquejo, que incluye a dos estamentos de la comunidad.	estamentos de la comunidad.		
Estrategia 3 Implementación de talleres ampliados de resolución de conflictos.	Aplicación de diagnóstico respecto a las relaciones entre directivos, docentes y asistentes. Realización de talleres de resolución de conflictos.	Porcentaje de individuos, por estamentos, capacitados en resolución de conflictos.	Manejo de técnicas de conflicto 30% de talleres efectuados al segundo mes.	60% de talleres efectuados al tercer mes.	100% de talleres efectuados al cuarto mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección</li> <li>- ATE</li> <li>- Equipo de gestión</li> <li>- Dupla psicosocial</li> <li>- Sostenedor</li> </ul>

### **3.4. Estrategia**

Se consideró atingente elaborar una propuesta basada en el estilo de liderazgo distribuido, ya que este propone que el quehacer se extienda a muchas personas quienes se ven impulsadas a liderar al mismo tiempo que realizan sus propias actividades. Ellas, a menudo, pueden generar una retroalimentación del proceso, pero además se dejan liderar por otros. Asimismo, se estima que como parte de una comunidad educativa, todos los agentes tienen responsabilidad, principalmente el equipo de gestión y el o la director o directora, en el proceso interno y externo del establecimiento, por tanto, este tipo de liderazgo es el adecuado, pues permite delegar ciertas funciones, realizar una coordinación de roles e implementar un mejor plan de seguimiento y monitoreo, aplicando la metodología activa-participativa. Esta considerará todos los ámbitos básicos de la dinámica positiva del funcionamiento grupal que potencia una mayor participación en el trabajo de todos y cada uno de los integrantes del grupo, creando un clima favorable entre las fases por las que van pasando, generando un ambiente de afianzamiento y consolidación de grupo. Esta metodología está despuntando como una estrategia para avanzar en el proceso enseñanza-aprendizaje, ya que sus principios se orientan hacia una educación para la acción, desarrollando una innovadora propuesta pedagógica dirigida a transformar y mejorar los procesos que se dan dentro del ámbito educativo.

El interés e interacción de los participantes en diferentes instancias, serán el ingrediente principal, para construir una visión de futuro, e innovar en una dinámica progresiva, que ofrezca una variedad de situaciones, que sitúen al director o directora, su equipo y todo el establecimiento en diferentes frentes de convergencia, concebida a través del trabajo en equipo, y en la variedad de personas, las cuales vienen a ser el centro de la actuación. La experiencia de ellas y sus visiones, harán un establecimiento con identidad propia, con un sello e impronta validada y reconocida por todos.



Ahora bien, la evaluación es transversal a todo proceso, siendo necesaria para la mejora continua de la calidad, por ende, la presente intervención propone los objetivos de evaluación que se describen a continuación:

- ✓ Monitorear si los equipos directivos beneficiados, han fortalecido las competencias necesarias para la elaboración de un PEI.
- ✓ Asegurar que la capacitación permita a los equipos de gestión generar un PEI de manera participativa.

Las etapas de la propuesta, desde de punto de vista de la evaluación, están focalizadas en los siguientes momentos:

**Evaluación diagnóstica:** permite definir las capacidades con las que cuentan los equipos al comenzar el proceso de capacitación y los niveles de participación que tienen los estamentos en los establecimientos.

**Evaluación intermedia:** permite monitorear los aprendizajes de los contenidos desarrollados durante la capacitación, de acuerdo a los módulos presentados y a las situaciones emergentes ocurridas en el proceso.

**Evaluación final:** permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados a comienzos de la capacitación, los indicadores y los productos que se logren en función de la propuesta hacia los equipos directivos.

## **Planteamiento de la evaluación**

Se solicita la evaluación con el fin de analizar, por parte del equipo capacitador, el impacto de la propuesta y así determinar cuáles son los aprendizajes generados por el equipo capacitado. Para ello, se evaluará la efectividad y grado de pertinencia de las estrategias de coaching y actividades presentadas; creyéndose que es posible llevarla a cabo esta intervención, debido a que la necesidad de esta es evidente.

## **Selección del diseño de evaluación:**

El diseño establecido para la evaluación, correspondió a la aplicación de los siguientes instrumentos:

- ✓ Focus group a aplicar a los directivos del establecimiento.
- ✓ Cuestionario destinado a los directores y equipos de gestión.
- ✓ Pauta de evaluación final

## **Recogida de Información**

Como primer instrumento de evaluación, se llevará a cabo un focus group, el cual permitirá monitorear los siguientes criterios:

- ✓ Participación de los funcionarios
- ✓ Cumplimiento de los objetivos

El segundo instrumento a aplicar es una pauta de evaluación final de la propuesta, destinada a los equipos directivos, quienes darán una apreciación personal respecto al cumplimiento de los objetivos, de sus expectativas, de satisfacción con la

propuesta de intervención y de la generación de nuevas capacidades profesionales a desarrollar.

La calendarización de aplicación de los instrumentos, fue la siguiente:

- ✓ Tercera semana de diciembre para focus group
- ✓ Cuarta semana de diciembre para pauta de evaluación

La principal fuente de información fueron los propios equipos de gestión del establecimiento involucrado en la intervención y se organizaron los datos a recoger de acuerdo a la elaboración de una matriz de vaciado de información; poniendo como indicadores para ello, las áreas del modelo de gestión establecidas para la capacitación y el nivel de cumplimiento de logro establecido en este instrumento. Igualmente, se debió tener presente que existía el riesgo de que la capacitación y la evaluación de la misma, no pudieran llevarse a cabo debido a la disponibilidad para el aprendizaje y los emergentes del establecimiento.

### **Tipos de análisis**

- ✓ **Análisis relacional:** permite apreciar qué vinculación existe con el entorno, tanto interno como externo y cómo esta relación hizo que el establecimiento se viera favorecido en su organización.
- ✓ **Análisis comparativo:** permite definir cuáles son las ventajas y desventajas de la participación de todos los estamentos en el proceso de elaboración de un PEI de carácter participativo.

Además, se analizan los aspectos cualitativos y cuantitativos, en función de los resultados alcanzados con la capacitación “Gestión Directiva y Liderazgo” y “Conceptos y fundamentos para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional” en función de los resultados alcanzados.

### Encuesta de evaluación final de la intervención

Para evaluar los módulos ofrecidos a este equipo de gestión, es de gran importancia que usted responda esta encuesta, con el fin de identificar si se ha cumplido con lo ofrecido al inicio de la capacitación y agradecemos su amable colaboración.

Clasifique su nivel de apreciación de acuerdo con las aseveraciones **Sí, No o N/O** (no observado), marcando con una **X** la opción que usted considere pertinente.

Aspectos a evaluar	Aseveraciones	Sí	No	N/O
Acciones planificadas y ejecutadas.	1. Se realizaron todas las acciones planificadas.			
	2. Se realizaron en el tiempo planificado.			
	3. Hubo algún cambio no planificado en las actividades realizadas.			
	4. Hubo factores que favorecieron el desarrollo exitoso de las actividades.			
	5. Fueron factores inherentes al establecimiento.			
	6. Fueron factores que surgieron de manera espontánea.			
	7. Hubo factores que perjudicaran el desarrollo exitoso de las actividades.			
	8. Fueron factores inherentes al establecimiento.			
	9. Surgieron de manera espontánea.			
	10. En general, se considera un éxito el desarrollo de			

	las actividades.			
Objetivos alcanzados.	11. Se capacitó acerca de estrategias para ejercer un liderazgo efectivo y administrar el cambio al interior de la escuela.			
	12. Se identificaron los criterios necesarios para la elaboración de un Proyecto Educativo Institucional participativo y para la elaboración de un Plan de Seguimiento y Monitoreo de un Proyecto Educativo Institucional.			
	13. Se implementó la construcción de un Proyecto Educativo Institucional participativo.			
	14. Se creó un Plan de Evaluación, seguimiento y monitoreo del Proyecto Educativo Institucional.			
	15. Se identificaron las características que permiten a los equipos de gestión la administración del cambio al interior de la escuela, la difusión del proyecto educativo institucional y al aseguramiento de la participación de la unidad educativa.			
Participación del equipo directivo	16. Hubo comprensión de los contenidos.			
	17. Existió disponibilidad para participar en la capacitación.			
	18. Fue participativa la elaboración del proyecto educativo institucional.			
	19. Fue participativa la elaboración del plan de seguimiento y monitoreo para evaluar el proyecto educativo institucional.			
	20. El equipo se sintió satisfecho con la capacitación.			

### Focus group a los equipos directivos

Preguntas	Respuestas
1. ¿Cuáles creen ustedes que son los	1.

aportes efectivos de esta capacitación para su desarrollo profesional y el de su equipo?	2. 3. 4. 5.
2. ¿Qué competencias y habilidades directivas han comenzado a desarrollar como equipo?	1. 2. 3. 4. 5.
3. ¿Qué opciones de proyección tiene esta capacitación para ustedes en su rol y como parte de este equipo?	1. 2. 3. 4. 5.
4. ¿Consideran ustedes que esta capacitación respondió a las expectativas planteadas al inicio?	1. 2. 3. 4. 5.
<p><b>Pregunta grupal:</b></p> <p>¿Consideran ustedes que los nuevos conocimientos adquiridos los está validando como equipo?</p>	

## **Proyección de Impacto de la Propuesta de Evaluación**

La presente intervención, ha sido fundada en las actuales políticas públicas sobre educación y en lo estipulado en el Marco Para La Buena Dirección; cimentada en el ámbito del liderazgo; específicamente en el aspecto de la administración del cambio, en relación a la construcción y actualización de un PEI de carácter participativo; de este modo, los resultados de la investigación han permitido inferir que existe un impacto tanto en el área interna como externa de las comunidades escolares en las cuales se ha llevado a cabo el presente estudio; y como serán descritas a continuación:

**Área Interna:** se logrará verificar si existe un impacto a nivel de todos los ámbitos descritos en el Marco para la Buena Dirección; liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y clima organizacional y convivencia; surgiendo desde allí los siguientes planteamientos:

**1. Ámbito del liderazgo:** de acuerdo a los resultados obtenidos después de la capacitación se puede garantizar que el equipo de gestión ha de desarrollar el buen manejo del estilo de liderazgo distribuido, basado en el análisis y la reflexión de información fidedigna, lo que ha de aumentar sus competencias, permitiéndole validarse dentro de su propia comunidad escolar. Así mismo, ha de existir cohesión entre el equipo de gestión y el resto de los estamentos, lo cual se verá reflejado en la generación de una visión de futuro compartida, con una proyección que ha de permitir al establecimiento proyectarse en el tiempo y, a través del monitoreo y aseguramiento de la difusión del proyecto educativo institucional participativo, se logrará el desarrollo pleno del mejoramiento continuo y la adecuada adaptación a las circunstancias cambiantes del mundo de hoy.

**2. Ámbito de la gestión curricular:** en el aspecto pedagógico, ha de esperarse que el equipo de gestión genere en los docentes la participación en la elaboración y concreción del proyecto educativo y una proyección que ha de reflejarse en la

claridad respecto a las metas del establecimiento, permitiéndoles planificar actividades y evaluaciones acorde a lo estipulado conjuntamente y propuesto desde sus bases. De esta misma forma ha de esperarse que los estudiantes conozcan, valoren y se identifiquen con su PEI, comprometiéndose y esmerándose por cumplir con sus logros en el proceso enseñanza-aprendizaje en forma individual y desde su colectivo.

**3. Ámbito de la gestión de Recursos:** en el aspecto de los recursos humanos, el equipo de gestión ha de valorar y gratificar la labor del personal, velando por su integridad profesional y personal. Esto ha de conllevar a que los equipos de trabajo mantengan un adecuado desarrollo en su quehacer, con roles claros y definidos de acuerdo a su propia realidad y de acuerdo a su participación activa en el proyecto del establecimiento.

En tanto, en el aspecto financiero, el equipo directivo ha de gestionar de manera eficiente el uso de los recursos, ocupándose de satisfacer los requerimientos que surjan desde el propio proceso, potenciando de esta forma un proceso proactivo.

**4. Ámbito del clima organizacional y convivencia:** todos los aspectos anteriores han de predecir que la convivencia será plena, lo que permitirá generar el desarrollo de actividades planificadas en equipos de trabajo afiatados y organizados. Asimismo, el equipo de gestión, ha de ocuparse de exista reflexión y retroalimentación permanente de las prácticas llevadas a cabo por cada estamento desde su rol en la comunidad. Por su parte, los estudiantes y padres y apoderados, han de conocer la planificación y el calendario anual, los reglamentos internos, el manual de convivencia y los protocolos de acción, de modo que se facilitará la comunicación entre los estamentos. Igualmente, ha de esperarse que la grata convivencia conlleve a que todos los integrantes de la unidad educativa se identifiquen con su impronta.

Es importante además mencionar que, de acuerdo a las nuevas políticas de la reforma educacional, se incorporará la gestión de la inclusión a los aspectos



asociados al modelo de gestión actual, lo cual, gracias a la capacitación, será adecuadamente administrado por los equipos de gestión intervenidos.

**Área externa:** toda unidad educativa considera importante conocer la opinión que tiene la comunidad que la circunda respecto al PEI que promueve, pues sus apreciaciones pueden servir como inspiración para generar cambios o formular nuevas estrategias que permitan una mejor interacción con las redes de apoyo y sus integrantes, por tanto, después de la capacitación, es posible garantizar que las comunidades colindantes al equipo beneficiado con la presente propuesta, tendrá un concepto optimista de los mismos, ya que será evidenciable la cohesión entre los equipos de trabajo, con un propósito claro que les ha de ser reconocidos por su impronta. Asimismo, se hará evidente que existe un clima organizacional flexible; que se promueve la inclusión, la comunicación respetuosa y la armonía en la convivencia escolar. A su vez, el equipo de gestión ha de difundir su proyecto educativo, asegurando que se reconozca la escuela por su organización participativa, su planificación efectiva y su oferta como un organismo que abre sus puertas a toda la comunidad; que acoge y se siente agradada de invitar a todos quienes quieran visitar, compartir y disfrutar de las actividades, efemérides, actos cívicos, culturales y festividades varias. Igualmente, se ha de constatar que la unidad generará comunicación con otros establecimientos de la comuna, para estrechar lazos y participar en actividades programadas en conjunto; debates, coloquios, campeonatos deportivos, olimpiadas de matemática y ciencias, entre otros; con el propósito de enriquecer el proceso enseñanza-aprendizaje de sus educandos. Además, se incluirá en la planificación, integrar al centro de salud, carabineros, bomberos, universidades, entre otras entidades, para que aporten con charlas y afiches, manteniendo informada a la escuela y formando en valores cívicos. De este modo, ha de ganar prestigio, visualizándose una posibilidad concreta de integrar más estudiantes al establecimiento.

### 3.5. Plan de acción de la propuesta

**Objetivo General:** potenciar el estilo de liderazgo distribuido como herramienta efectiva para llevar a cabo la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo, en el contexto de la administración del cambio, por medio de una capacitación del equipo directivo.

A continuación se presenta la siguiente tabla, que contiene los elementos esenciales de la planificación de la propuesta.

Objetivo específico	Nombre de actividad/es	Descripción acciones	Plazo	Responsable
1. Mejorar las prácticas de liderazgo a través de dos módulos destinado al equipo de gestión.	1.1. Taller 1: gestión directiva y liderazgo. 1.2. Taller 2: talleres de coaching.	Trabajo en equipo, gestión por competencia, técnicas modernas de gestión de personas, Gestión de resultados.  Procedimientos de seguimiento y evaluación del liderazgo institucional, fortalecimiento de liderazgo (coaching.	Marzo	Consultor externo

Objetivo específico	Nombre de actividad/es	Descripción acciones	Plazo	Responsable
<p>2. Generar estrategias que faciliten la creación, actualización y difusión de un proyecto educativo institucional participativo.</p>	<p>2.1. Taller 1: el proyecto educativo institucional como herramienta de gestión. 2.2. Taller 2: importancia de la participación y difusión del PEI.</p>	<p>Etapas de diseño y elaboración de proyectos educativos, el plan de mejoramiento institucional. Trabajo en equipo, satisfacción de la comunidad.</p>	<p>Abril – Mayo</p>	<p>Consultor externo</p>
<p>3. Aminorar los posibles conflictos de intereses entre los distintos estamentos estableciendo estrategias de resolución de conflictos.</p>	<p>3.1. Taller 1: la comunicación efectiva y asertividad. 3.2. Taller 2: la resolución de conflictos como estrategias para la obtención de buenos resultados.</p>	<p>Selección y manejo de información, estrategias de motivación, Administración de conflictos y resolución de problemas.</p>	<p>Mayo – Junio</p>	<p>Consultor externo</p>

### 3.5.1. Presentación de módulos de capacitación

Como una forma de responder satisfactoriamente a las demandas del equipo directivo al cual se le ofrecerá la capacitación y, de esta manera, superar la falencia encontrada respecto a la gestión del cambio, específicamente relacionado con la generación de un PEI de carácter participativo, se han creado los presentes módulos y talleres. Su propósito es que el estilo de liderazgo ejercido por el o la director o directora y su equipo de gestión, vaya en pro de las mejoras, sobre todo para entregar una educación de calidad y, además, proporcionar las herramientas y competencias necesarias para sacar adelante el trabajo del establecimiento, favoreciendo la participación de los estamentos de la Comunidad y el mejoramiento continuo; desarrollándose los siguientes módulos:

- ✓ Módulo 1: Liderazgo y Gestión
- ✓ Módulo 2: Proyecto Educativo Institucional participativo

#### **Módulo 1: “Desarrollo de competencias en los Equipos Directivos”**

##### **Anexo Capítulo III-Contenidos**

**Objetivo General:** potenciar los estilos de Liderazgo que favorezcan la administración del cambio para adquirir competencias técnicas acordes al cargo directivo.

##### **Objetivos Específicos:**

- 1.- Definir las competencias que faciliten el desarrollo de las funciones del director o directora y su equipo de gestión.
- 2.- Aplicar estrategias de coaching para el óptimo desarrollo de las funciones del director o directora y su equipo de gestión.

**Usuarios:** el grupo de usuarios de la capacitación del proyecto, es el director y el equipo de gestión de la escuela.

**Duración:** la duración del módulo 1 es de un mes.

**Cronograma Módulo N°1:**

Módulo n° 1	Marzo Primera Semana	Marzo Segunda Semana
Taller n° 1: Sesión 1	X	
Taller n° 2: Sesión 1		X

**Descripción:** los talleres correspondientes al módulo N°1 son:

- ✓ Liderazgo y Gestión Directiva
- ✓ Estrategias de Coaching

Dichos talleres fueron considerados para validar los resultados obtenidos en la investigación y definir las estrategias que faciliten el desarrollo de las funciones del director y su equipo de gestión. De este modo, se ha de mejorar el modelo para la gestión del establecimiento intervenido, a través de talleres conformados por sesiones planificadas bajo el enfoque reflexión-acción de situaciones cotidianas que permitan llevar a cabo clases teórico-participativas con actividades de aplicación a desarrollar por parte del equipo de gestión y su respectiva retroalimentación para monitorear y evaluar el proceso.

El Módulo N° 1, se conformó por los dos talleres que a continuación se explicitan:

**Taller N° 1:** Fundamentos de la Gestión Directiva y Teorías de Liderazgo.

**Taller N° 2:** Competencias técnicas y profesionales para la función directiva, estrategias de coaching.

### Módulos y talleres

Talleres	Sesiones	Horas
Taller n° 1	Sesión 1: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de las competencias y habilidades para el desarrollo de las funciones del director y del equipo directivo.</li> </ul>	4
Taller n° 2	Sesión 1: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de estrategias de aplicación del coaching, y el adecuado desarrollo e instalación de un liderazgo efectivo.</li> </ul> Sesión 2 <ul style="list-style-type: none"> <li>• La escucha como posibilidad de construcción de comunidad educativa efectiva.</li> </ul>	8

## Taller n° 1: Fundamentos de la Gestión Directiva y Teorías de Liderazgo

Objetivo: Definir las competencias que faciliten el desarrollo de las funciones del director y del equipo directivo

Sesiones	Contenidos	Metodología	Actividades	Recursos	Evaluación
1. Definición de las competencias y habilidades para el desarrollo de las funciones del Director y del Equipo Directivo.	<p>Concepto de Liderazgo y Gestión.</p> <p>Estilos de Liderazgo.</p> <p>Funciones de un Director y Equipo de Gestión.</p> <p>Importancia de un Liderazgo distribuido</p>	<p>Las sesiones se desarrollarán a través de exposiciones y dinámicas de grupo con reflexiones individuales y grupales.</p>	<p>-Bienvenida al grupo.</p> <p>- Planteamiento del objetivo.</p> <p>- Lluvia de ideas a través de la interpretación de imágenes visuales y de videos.</p> <p>- Exposición de los contenidos.</p> <p>- Análisis de Estilos de Liderazgo.</p> <p>- Exposición de las reflexiones individuales.</p> <p>-Evaluación del día.</p>	<p>- Pizarra</p> <p>- Data Show</p> <p>- PPT</p> <p>- Portafolio</p> <p>- Papelógrafo</p> <p>- Plumones</p>	<p>Evaluación formativa de las reflexiones individuales y grupales.</p>
2. Desarrollo de las competencias y habilidades para el cumplimiento de las funciones del Director	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias para un Liderazgo efectivo.</li> <li>- Una escuela con Liderazgo Efectivo.</li> <li>- Desarrollo de</li> </ul>				

y del Equipo Directivo.	competencias que favorezcan el Liderazgo distribuido.  - Impacto de un Liderazgo efectivo en el proceso interno del establecimiento.				
-------------------------	--	--	--	--	--



**Taller n° 2:** Competencias técnicas y profesionales para la función directiva, estrategias de coaching: la escucha como posibilidad de construcción de comunidad educativa efectiva.

**Objetivo:** Aplicar estrategias de coaching para el óptimo desarrollo de las funciones del director y su equipo de gestión.

Sesión	Contenidos	Metodología	Actividades	Recursos	Evaluación
1. Desarrollo de estrategias que favorezcan el coaching, y el adecuado desarrollo e instalación de un liderazgo efectivo.	Lenguaje generativo como herramienta de liderazgo y comunicación. El liderazgo y los proyectos de transformación como opción de construcción. Conceptos de coaching. Estrategias de coaching grupales e individuales	Exposición Roll Playing Trabajo grupal e individual	Bienvenida al grupo. Juegos de Roles.-- Planteamiento del objetivo. Exposición de los contenidos. Aplicación de estrategias a través de dinámicas grupales e individuales.	Papelógrafos Plumones Test individuales y grupales	Evaluación formativa de las actividades desarrolladas.
2.- La Escucha como posibilidad de construcción de Comunidad Educativa.	La escucha y el respeto como ejes de los espacios conversacionales. Estrategias de comunicación efectiva. Las emociones y la corporalidad, dominios de la escucha efectiva. Los componentes de la escucha.	Exposición Roll playing Dramatizaciones grupales e individuales	Bienvenida Juegos de roles Dramatizaciones Videos Exposición de contenidos.	Equipo audiovisual Vestuario variado.	

	<p>Dominios del ser humano (corporalidad, emocionalidad, lenguaje) Estilos relacionales: enfoque único y múltiple y sus implicancias relacionales y pedagógicas.</p> <p>La escucha efectiva y la aceptación del otro como legítimo otro.</p>				
--	--	--	--	--	--

## **Módulo 2: “Proyecto educativo institucional como herramienta efectiva de liderazgo y gestión”**

### **Anexo Capítulo III Módulo 2 -Contenidos**

**Objetivo General:** potenciar la gestión de los directivos en la construcción y actualización del PEI de manera participativa, a partir de la capacitación al equipo de gestión del establecimiento.

#### **Objetivos Específicos:**

- 1.- Definir las estrategias que faciliten la creación, actualización y difusión de un PEI de carácter participativo.
- 2.- Formular un plan de implementación para la construcción y desarrollo del PEI de carácter participativo.
- 3.- Elaborar un plan de evaluación, seguimiento y monitoreo del proyecto educativo institucional.

**Usuarios:** el grupo de usuarios de la capacitación del proyecto, es el director y el equipo de gestión de la escuela.

**Duración:** la duración del Módulo 2 es de tres meses (abril a junio)

**Cronograma Módulo N°2:**

Módulo n° 2	Abril	Mayo	Junio
Taller n° 1: Sesiones 1 y 2	X		
Taller n° 2: Sesiones 1 y 2		X	
Taller n° 3: Sesiones 1, 2 y 3		X	X
Taller n° 4: Sesiones 1, 2 y 3			X
Evaluación	X	X	X

**Descripción:** los talleres correspondientes al módulo n° 2: proyecto educativo institucional como herramienta efectiva de liderazgo y gestión, permitirá validar los resultados obtenidos en la investigación y definir las estrategias que faciliten la creación, actualización difusión, seguimiento, monitoreo y evaluación de un PEI de carácter participativo. De este modo, se ha de mejorar el modelo para la gestión del establecimiento intervenido, a través de talleres conformados por sesiones planificadas bajo el enfoque reflexión-acción de situaciones cotidianas que permitirán llevar a cabo clases teórico- participativas con actividades de aplicación a desarrollar por parte del equipo de gestión y su respectiva retroalimentación para monitorear y evaluar el proceso.

Por su parte, el módulo n° 2, se conformó por los cuatro talleres que a continuación se explicitan:

**Taller n° 1:** Conceptos y fundamentos para la elaboración de un PEI de carácter participativo.

**Taller n° 2:** Implementación de un plan para elaborar un proyecto educativo institucional.

**Taller n° 3:** Conceptos y fundamentos de la Evaluación, para elaborar un plan de seguimiento y monitoreo del PEI.

**Taller n° 4:** Implementación de un plan de seguimiento y monitoreo del PEI.

<b>Talleres</b>	<b>Sesiones</b>	<b>Horas</b>
Taller n° 1	Sesión 1: <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del proyecto educativo institucional y la importancia de la participación de la comunidad educativa en su generación.</li> <li>Utilidad del PEI de carácter participativo en la organización de la escuela y su facilitación en la elaboración de los reglamentos y protocolos internos.</li> </ul>	4
	Sesión 2: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos que conforman un PEI.</li> </ul>	4
Taller n° 2	Sesión 1: <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias que permitan la participación de los distintos estamentos en la elaboración de un PEI.</li> </ul>	4
	Sesión 2: <ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión e información para motivar a los estamentos de la comunidad en la participación de la elaboración del PEI.</li> <li>Importancia de la difusión e implementación del PEI para</li> </ul>	4

	la comunidad escolar.	
Taller n° 3	<p>Sesión 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la evaluación para el seguimiento y monitoreo del PEI y para su actualización cuando sea requerida.</li> </ul>	4
Taller n° 4	<p>Sesión 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para la implementación del plan de seguimiento y monitoreo del PEI de carácter participativo.</li> </ul>	4
	<p>Sesión 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismos para la reformulación y mejora del PEI como evidencia del seguimiento y monitoreo del mismo.</li> </ul>	4
	<p>Sesión 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un plan para establecer compromisos concretos con la comunidad educativa en el seguimiento y la reformulación del PEI si las condiciones así lo ameritan</li> </ul>	4
	<p>Sesión 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de casos.</li> <li>• Retroalimentación de contenidos.</li> </ul>	4
	<p>Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de satisfacción.</li> <li>• Focus group</li> </ul>	4

**Taller N° 1: Conceptos y fundamentos para la elaboración de un proyecto educativo institucional de carácter participativo.**

**Objetivo:** Definir las estrategias que faciliten la creación, actualización y difusión de un proyecto educativo institucional de carácter participativo.

Sesiones	Contenidos	Metodología	Actividades	Recursos	Evaluación
<p>1. A. Definición del Proyecto Educativo Institucional y la importancia de la participación de la comunidad educativa en su generación.</p> <p>1. B. Utilidad del Proyecto Educativo Institucional participativo en la organización de la escuela y su facilitación en la elaboración de los reglamentos y</p>	<p>Concepto de PEI. Estructura del PEI. Importancia de la participación de la comunidad educativa.</p> <p>Por qué y para qué elaborar un PEI.</p> <p>Qué beneficios aporta el PEI a la comunidad educativa. Cómo contribuye a cada ámbito del Marco para la Buena Dirección. Qué injerencia tiene en la elaboración de los reglamentos internos, en la planificación estratégica y en la generación de</p>	<p>La sesión se desarrolló a través de exposiciones y dinámicas de grupo con reflexiones individuales.</p>	<p>Bienvenida al grupo. Planteamiento del objetivo. Lluvia de ideas a través de la interpretación de imágenes. Exposición de los contenidos. Análisis de casos en pareja. Exposición de las reflexiones individuales.</p>	<p>Pizarra Data Show PPT Portafolio Papelógrafo Plumones</p>	<p>Evaluación formativa de las reflexiones individuales.</p>

protocolos internos.	los protocolos de acción.				
1. Aspectos que componen el Proyecto Educativo Institucional.	Definiciones de los ámbitos que conforman un PEI: Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas, Perfil del alumno, entre otros.	La sesión se llevó a cabo a través de exposiciones y dinámicas de grupo con reflexiones individuales.	Bienvenida al grupo. Planteamiento del objetivo.	Pizarra Data Show PPT Portafolio Papelógrafo Plumones	Evaluación formativa de las reflexiones individuales.

**Taller n° 2:** Implementación de un plan para elaborar un PEI.

Objetivo: Formular un plan de implementación para la construcción y desarrollo del proyecto educativo institucional participativo.

Sesión	Contenidos	Metodología	Actividades	Recursos	Evaluación
1. Estrategias que permitan la participación de los distintos estamentos en la elaboración de un Proyecto Educativo Institucional.	Estrategias y herramientas que se pueden utilizar para elaborar los aspectos del PEI de manera participativa, incluyendo las sugerencias de todos los estamentos de la comunidad educativa.	La sesión se desarrolló a través de exposición teórico-práctica.	Bienvenida al grupo.  Planteamiento del objetivo. Exposición de los contenidos. Aplicación de	Portafolio Tarjetas Plumones	Evaluación formativa de las actividades desarrolladas.



			estrategias a través de dinámicas.		
2. A. Difusión e información para motivar a los estamentos de la comunidad en la participación de la elaboración del PEI.	Cómo convocar a la comunidad a participar de la construcción del PEI.	La sesión se desarrolló a través de exposiciones y dinámicas de grupo con reflexiones individuales.	<p>Bienvenida al grupo.</p> <p>Planteamiento del objetivo.</p> <p>Exposición de los contenidos.</p> <p>Diseño de una propuesta de convocatoria para la comunidad.</p>	<p>Data</p> <p>Video</p> <p>Papelógrafo</p> <p>Plumones</p>	Evaluación formativa de los diseños elaborados.
2. B. Importancia de la difusión e implementación del Proyecto Educativo Institucional para la comunidad escolar.	<p>Estrategias de motivación para la participación de los estamentos.</p> <p>Medios para difundir la información respecto a la elaboración del PEI.</p>		<p>Diseño de una metodología de motivación para la participación del PEI.</p> <p>Elaboración de un plan para difundir el PEI de la escuela y asegurar su difusión efectiva.</p>		

**Taller n° 3:** Conceptos y fundamentos de la evaluación, para elaborar un plan de seguimiento y monitoreo.

Objetivo: elaborar un plan de evaluación, seguimiento y monitoreo del PEI.

Sesión	Contenidos	Metodología	Actividades	Recursos	Evaluación
1. Importancia de la evaluación para el seguimiento y monitoreo del Proyecto Educativo Institucional y para su actualización cuando sea requerida.	Definición de evaluación, seguimiento y monitoreo. Por qué y para qué evaluar el PEI. Qué importancia tiene el seguimiento y monitoreo para la actualización del PEI. Cuándo y cómo evaluar. Cuándo se requiere actualizar un PEI.	La sesión se desarrolló a través de exposiciones y dinámicas de grupo con reflexiones individuales.	Definiciones grupales de los conceptos y luego la retroalimentación. Exposición de contenidos. Elaboración de un plan de seguimiento y monitoreo para evaluar el PEI.	Pizarra Data Papeles Plumones	Evaluación del plan de seguimiento y monitoreo.

**Taller n° 4:** Implementación de un plan de seguimiento y monitoreo al PEI de carácter participativo.

Objetivo: elaborar un plan de evaluación, seguimiento y monitoreo del PEI.

Sesión	Contenidos	Metodología	Actividades	Recursos	Evaluación
1. Estrategias para la implementación del plan de seguimiento y monitoreo del Proyecto Educativo Institucional participativo.	<p>Qué es un plan de seguimiento y monitoreo al proyecto educativo institucional.</p> <p>Como implementar un plan de seguimiento y monitoreo efectivo al proyecto educativo institucional.</p>	<p>Exposición marco teórico, ejercicios y aplicaciones prácticas, frente a situaciones problemáticas.</p> <p>Presentación de experiencias individuales, lluvias de ideas relacionadas al tema.</p>	<p>Definiciones de los términos en cuestión.</p> <p>Reflexión y propuestas de planes remediales.</p> <p>Reflexión y trabajo por medio de grupos, con material impreso.</p>	<p>Presentación power point.</p> <p>Guía de trabajos impresas.</p>	<p>Conclusiones emitidas por cada grupo de trabajo de manera escrita. Las leen ante la asamblea.</p>
2. Mecanismos para la reformulación y mejora del Proyecto Educativo Institucional como evidencia del seguimiento y monitoreo del	<p>Resultados y evidencias de los mecanismo de seguimiento y monitoreo del proyecto.</p> <p>Reformulación y mejora del proyecto educativo institucional.</p> <p>Toma de decisiones en base a los resultados.</p>	<p>Trabajos grupales, dinámicas participativas.</p> <p>Análisis de documentos.</p> <p>Trabajo colaborativo, con componentes lúdicos.</p>	<p>Exposiciones de ideas individuales.</p> <p>Lectura de documento, y análisis de la información.</p> <p>Formulan proyectos a través de los insumos</p>	<p>Videos de motivación</p> <p>Plan de mejoramiento educativo.</p> <p>Guía de trabajo.</p>	<p>Entrega de plan elaborado grupal.</p>

mismo.			obtenidos.		
3. Desarrollo de un plan para establecer compromisos concretos con la comunidad educativa en el seguimiento y la reformulación del Proyecto Educativo si las condiciones así lo ameritan.	<p>Interacción efectiva con la comunidad educativa.</p> <p>Aseguramiento de la participación de la comunidad y redes de apoyo.</p> <p>Como conseguir una visión compartida de los proyectos de establecimiento educacional.</p>	<p>Preguntas abiertas, lluvia de ideas. Síntesis y establecimiento de conclusiones.</p> <p>Compartimiento de experiencias exitosas.</p> <p>Reflexión y comentarios sobre videos e imágenes. Extracción de ideas fuerza en trabajos grupales.</p>	<p>Comentan en equipos diferentes estrategias.</p> <p>Elaboran un plan de interacción efectivo con la comunidad.</p>	<p>Tarjetas, plumones.</p> <p>Papelógrafo</p> <p>Cinta</p> <p>Lana</p>	<p>Exposición oral de un expositor elegido por el grupo de trabajo.</p>
4. Estudio de casos y retroalimentación de contenidos.	<p>Estrategias y mecanismos de intervención.</p> <p>Resultados y proyección de eventos.</p>	<p>Exposición teórico práctico, análisis de gráficos y tablas.</p>	<p>Lectura de información por medio de gráficos.</p> <p>Toma de decisiones.</p>	<p>Información de Gráficos y Tablas</p>	
Evaluación	<p>Encuesta de satisfacción.</p> <p>Focus group</p>	<p>Aplicación de instrumentos de forma individual y grupal respectivamente.</p>	<p>Responden encuesta, participan en instancia.</p>	<p>Encuesta, focus group</p>	<p>Instrumentos aplicados.</p>

## CAPÍTULO IV: VALIDACIÓN DE PROPUESTA

---

### 4.1. Metodología

Para llevar a cabo el proceso de validación de la propuesta se reunió a los cinco miembros del equipo gestión de la escuela, el cual está compuesto por director, jefe UTP, orientador, asistente social y psicóloga, presentándole a estos la propuesta de intervención, en donde se les dio a conocer el objetivo general de la propuesta junto con los objetivos específicos, de los cuales emanaban los temas y actividades a realizar según el estamento correspondiente y que están definidos en el plan de acción. Luego para recoger las opiniones y expectativas que tiene el equipo con respecto a la intervención y los temas a tratar, se aplicó la técnica de recolección de información focus group, el cual permitió conocer que necesidades tiene el equipo de gestión y hacia donde encaminar la intervención.

Para validar la pauta de evaluación, el equipo de gestión de la escuela dio a conocer sus opiniones con respecto a esta, lo que hizo que se modificaran algunos reactivos en función de la visión que tenían ellos con respecto al trabajo que se va a realizar y hacia donde apunta la intervención.

**4.2 Fuentes de validación:** equipos beneficiados con la capacitación, pertenecientes al establecimiento n° 2.

### 4.3. Presentación de los resultados

Las respuestas analizadas, y sintetizadas de la información dada por cada participante en el grupo de discusión, en una idea fuerza por dimensión, se presentan a continuación:

De acuerdo a los resultados, se pretende la mejora institucional en todas sus áreas por medio de la participación, además de crear identidad, con una misión y visión

compartida y un alto grado de satisfacción en el cumplimiento de las metas y expectativas planteadas. Un PEI integral, que enfatice en promover el trabajo en equipo y en cual se establezcan acuerdos y consensos que conlleven a la toma de decisiones consecuentes. De igual modo se espera un desarrollo de competencias y/o habilidades sociales de tipo relacional, en donde las ideas apunten a la innovación y no sean más resistentes al cambio; con conocimiento y sustento teórico, en donde se visualicen competencias técnicas, enmarcadas en un liderazgo distribuido democrático para el desarrollo pleno de un trabajo colaborativo, pero con claridad en roles y funciones de cada integrante de la comunidad educativa; que se logre la comprensión interpersonal y el compromiso organizacional, desde el refuerzo positivo instalado como práctica permanente en los equipos.

Ahora bien, respecto a los aportes efectivos de la capacitación, se da mucha importancia a lo prioritario y de interés para la comunidad educativa; se debe buscar el equilibrio; contrastándose a su vez la cultura y el clima actual, su vinculación a través de la contextualización educativa. Para ello se hace necesario complementar la experiencia con el conocimiento nuevo, con la competencia actualizada, requiriéndose además pro actividad, creatividad, gestión y difusión del PEI. Igualmente, se consideró que se tiene altas expectativas de ser validados como equipo, respecto al dinamismo con el que se lleven a cabo los quehaceres y al trabajo desarrollado por la persona experta, su dominio y conocimiento del tema. Por su parte, la obtención de información por medio de diferentes instrumentos: meta plan, árbol de problema, árbol de objetivo, entre otros; con gran énfasis en los aspectos procedimentales y actitudinales, sobre en este último con lo referente a la escucha activa, fue considerado muy positivo por parte del equipo capacitado.

Finalmente, respecto a los conocimientos adquiridos después de la capacitación, les es relevante centrarse en el procedimiento, es decir, en las formas de abordar los temas para que se genere identidad, credibilidad, responsabilidad en los equipos y en todos los integrantes de la comunidad educativa, tanto externa como interna. Se hace importante también la actualización y contextualización de los hitos e

información relevante para generar sentido de pertenencia y cohesión, lo cual se traduzca en una validación interna y externa, en post de una meta en común.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

La presente tesis buscó identificar el estilo de liderazgo más apropiado para la administración del cambio, favoreciendo con ello la construcción de un proyecto educativo institucional participativo en el contexto de la administración del cambio.

### **Conclusiones**

Como primera premisa, el o la director o directora y su equipo de gestión, son quienes administran el cambio al interior del establecimiento, se puede concluir que efectivamente son ellos quienes, como líderes, tienen la responsabilidad implícita y explícita de guiar el trabajo de sus escuelas, administrar los recursos y evaluar los procesos tanto internos como externos, de tal modo que la comunidad escolar tiene puestos los ojos en ellos. Se entiende y confirma entonces que el liderazgo se desarrolla en “quien genera los cambios adecuados y se responsabiliza de los mismos”, este liderazgo además “favorece las metas comunes y compartidas, es el que promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos” (Leithwood y Jantzi, 2009).

Respecto a la premisa de participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en la construcción y actualización del proyecto educativo institucional, es posible concluir que la opinión y participación de sus miembros, resulta trascendental para el sentido de pertenencia a la comunidad misma. Por su parte, los equipos participantes en la investigación se definen miembros de su comunidad y piensan que deben necesariamente participar desde las bases en un proceso que resultará como guía para su trabajo diario y futuro. Por tanto, para ellos, el proyecto educativo institucional, resulta ser una herramienta facilitadora frente a la necesidad de certeza



con la cual deben planificarse los procesos en el establecimiento, cumpliéndose de este modo, lo establecido en la Ley General de Educación, en su artículo tercero:

“El sistema educativo chileno se construye sobre la base de los derechos garantizados por la Constitución, así como en los tratados internacionales ratificados por Chile y que se encuentren vigentes, y en especial del derecho a la educación y a la libertad de enseñanza.”

La investigación se focalizó en tres establecimientos de la región, donde se aplicó la metodología cualitativa, organizada en entrevistas semi estructuradas y focus groups, destinados a diferentes estamentos de estas mismas escuelas respondiendo a las categorías determinadas en función de temáticas como; administración del cambio y su influencia en la construcción de un proyecto educativo institucional de carácter participativo.

De acuerdo a la información recolectada a través de los instrumentos mencionados y los análisis de los mismos, es posible concluir que los objetivos planteados al inicio de la investigación, han sido respaldados, ya que se logró, entre otros aspectos, determinar que el estilo de liderazgo distribuido efectivamente es el más apropiado para la administración del cambio en el tiempo actual; específicamente a lo que respecta la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo, debido a que mientras mayor autonomía se otorguen a los equipos de trabajo, mejores serán los resultados de los equipos, ya que estos crecerán en función de sus propios cambios y autoconocimiento, por tanto, acciones como delegar tareas, confiar en las capacidades de las personas y otorgar responsabilidades; son los desafíos a los que se deben atrever los líderes de hoy.

Lo anterior, se llevó a cabo a través de una propuesta de capacitación que favoreció el cumplimiento de objetivos en beneficio de un liderazgo distribuido, pertinente a los tiempos actuales (focalizada en el establecimiento N°2)

Los resultados desde el punto de vista de la validación, están conformados por algunos antecedentes que nos arrojan el equipo del mismo establecimiento, en base a ciertos aspectos esenciales de análisis, como lo fueron el concepto de participación y la necesidad de conformar una visión compartida, el desarrollo de competencias y/ o habilidades directivas, sociales y humanas, que sean de tipo relacional, con ideas de innovación y no resistentes al cambio. También resulta importante para los equipos que los procedimientos que se lleven a cabo en esta propuesta, se concreten por intermedio de una metodología activo-participativa, contrastando su experiencia con la cultura instalada y las políticas educacionales existentes actualmente.

Como antecedente trascendental al tema, se deduce que las habilidades directivas son controlables y perfectibles, pudiéndose desarrollar por equipos de personas que promueven en otras las ganas de construir en conjunto metas en común, si son dirigidos y guiados por un líder con características y competencias basadas principalmente en la confianza hacia los equipos de su establecimiento.

Dentro de las limitaciones para el desarrollo propicio de la propuesta, se puede mencionar que los directores y equipos de gestión, en ocasiones, no se sienten con la confianza para responder a consultas planteadas en torno a la forma o estilo de liderazgo ejercidos en su establecimiento. Además cuentan con poco tiempo dentro de su rutina diaria para la entrega de antecedentes que completen la investigación, por tanto, resultó limitante el hecho de que la reforma a las políticas educativas actuales, estuviera en proceso de instalación, por ello, desde ese punto de vista, los tiempos estaban acotados para reforzar esta temática.

No obstante lo anterior, los resultados de los análisis, han permitido afirmar que este estudio permitió:

- ✓ Identificar el liderazgo ejercido por el o la director o directora y su equipo directivo en cuanto a la construcción del proyecto educativo institucional.

- ✓ Identificar el liderazgo ejercido por el director o directora y su equipo directivo en cuanto a la actualización del proyecto educativo institucional.
- ✓ Identificar el estilo de liderazgo ejercido por el o la director o directora en cuanto a la administración del cambio al interior de la escuela.

Asimismo, debido a los permanentes cambios y al cómo los líderes se enfrentan a esta realidad de manera proactiva, generando crecimiento y unión en los equipos de trabajo, se ha determinado que quienes ejercen el estilo de liderazgo distribuido poseen algunas de las características que a continuación se mencionan:

- ✓ Asertividad
- ✓ Confianza
- ✓ Dinamismo
- ✓ Proactividad
- ✓ Creatividad
- ✓ Autoconocimiento
- ✓ Escucha atenta

En consecuencia, la propuesta de capacitación permitirá establecer algunas definiciones que favorecerán éstas características y que les permitirán desarrollar ciertas competencias potenciando su liderazgo de manera más efectiva, tales como:

- ✓ Tener una mayor responsabilidad hacia el trabajo, lo que se traduce en mejores resultados en forma interna y externa.
- ✓ Tener una mayor motivación profesional que incide también en una mayor productividad en todos los estamentos.

- ✓ Ser más eficaces en los procesos de mayor actividad y que van en beneficio de todos los procesos.
- ✓ Ser asertivos en los procesos de negociación, al complementarse las capacidades profesionales en los equipos de trabajo.
- ✓ Tomar decisiones, en función de la realidad, como oferta y demanda, de cada estamento.

Igualmente, se identificó una cierta asociación entre el estilo de liderazgo ejercido por los equipos directivos de los establecimientos, con los resultados del mismo; tema que podría ser revisado en una nueva investigación.

## **Recomendaciones**

Algunas consideraciones al respecto:

- ✓ Se puede dirigir sin ser Líder, pero no ser Líder sin dirigir.
- ✓ El Líder debe ser previsor de los vaivenes en los que se involucra su establecimiento.
- ✓ Las habilidades directivas son controlables y se pueden desarrollar por las personas, mediante capacitación y perfeccionamiento.
- ✓ El Autoconocimiento individual y grupal, permite llevar una profunda reflexión del cómo se están haciendo las cosas, las fortalezas y debilidades que se tienen como seres humanos y que facilita cambios importantes para vivir de mejor manera en un mundo tan complejo como el mundo de hoy.

Dentro de las proyecciones en relación al tema de liderazgo y a la construcción y actualización de un proyecto educativo institucional de carácter participativo, en el

contexto de la administración del cambio, se espera que este estilo de liderazgo distribuido, logre afianzarse dentro de la actual reforma. Esta se encuentra focalizada en el sistema educativo público y con miras al desarrollo de actitudes permanentes para la vida, lo cual permitirá que se instale en función de la nueva figura de líder con carácter transformacional, que se reinvente en función de las necesidades y demandas de su propia comunidad, favoreciendo encuentros de reflexión y análisis en función del mejoramiento continuo del proceso tanto interno como externo de su establecimiento.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Acosta, J. (1994). El proyecto educativo institucional: una alternativa para el desarrollo pedagógico-cultura. Magisterio, Bogotá.
- Argos, J. y Ezquerro, P. (2014). Liderazgo y Educación. Ediciones Universidad de Cantabria. España. Pág. 174.
- Bolívar, A., (2000), Los centros educativos como organizaciones que aprenden: Promesas y realidades. La muralla. Madrid España.
- Bed Freedman y Karen Grose. 2009. Líderes del aprendizaje. Siglo XXI.
- Bellei, C., Valenzuela, J., y Contreras, D. (Eds), (2010). Ecos de la revolución pingüina: avances, debates y silencios en la reforma educacional. Universidad de Chile: UNICEF, Santiago, Chile.
- Bloch, S. (2012). Al alba de las emociones: respiración y manejo de las emociones. Uqbar, Santiago, Chile.
- Campos, J., Montecinos, C., y Gonzáles, A. (Eds) (2011). Mejoramiento escolar en acción. Salesianos Impresores S.A. Valparaíso, Chile.
- Castro, F. (2013-2014). Aproximaciones a una concepción y definición de propósitos de un Proyecto Educativo Institucional. Magíster en Liderazgo y Gestión de establecimientos educacionales.
- Castro, F. (2009). El proyecto de gestión pedagógica. Un desafío para garantizar la coherencia escolar. Horizontes Educativos, Vol. 14, Núm. 1, Universidad del BíoBío, Chile.

- Centro de Promoción y Desarrollo Educativo, Contexto. Año 2014. Bases del Liderazgo Escolar, La escucha, posibilidad para un buen servicio. Año 2014. (Material Módulos).
- Conley D. y Goldman, P. (1994). Ten Propositions for Facilitative Leadership. Reshaping principalship: insights from transformational Reform Efforts. California: Corwin Press. En Bolívar A., y Guarro, A. (2007). Educación y cultura democráticas: Proyecto Atlántida. Wolters Kluwer España, S.A., Madrid.
- Huerta, P. (2008). Dirección Estratégica. Universidad Complutense, Madrid, España.
- Lavín, S. (1997). El proyecto educativo institucional como herramienta de construcción de identidad: guía metodológica. PIIE. Santiago, Chile.
- Lavín, S. (2000). El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar: guía metodológica de los centros educativos. LOM: PIIE. Santiago, Chile.
- Leithwood, K., y Jantzi. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Fundación Chile. Santiago de Chile.
- Ley N° 20.529/2011. Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización
- Ley N° 20.501/2011. Calidad y Equidad de la Educación.
- Ley N° 20.370/2009. Ley General de Educación.

- Ley N° 20.482/2006. Subvención Escolar Preferencial.
- MINEDUC. (2005). Marco Para la Buena Dirección, Santiago Chile, Mineduc.
- Rojas, A. y Lambrecht N. (2006). Construyendo autoridad moral desde las aulas. Reflexiones y propuestas para la acción. Santiago, OREALC/UNESCO Santiago, pp. 39 p. En: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001864/186447s.pdf> (Accedido el 01 de septiembre de 2014.)
- Senge, P. (2012). La quinta disciplina, El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, Buenos Aires.



# **ANEXOS**

## **ANEXOS CAPITULO I y II**

### **Material Complementario Tesis**

---

A continuación se incorporan los anexos correspondientes utilizados en el trabajo llevado a cabo en el Proyecto de Investigación entre ellos se destacan:

- Tablas N°1 y N° 2: Instrumentos recopiladores de la información entrevistas y focus group.
- Resultados de la validación de la propuesta aplicada al establecimiento N°2.
  
- Recursos de la Jornada de Reflexión sobre el Proyecto Educativo Institucional. Año 2014. Escuela N°1 en estudio.

**ENTREVISTA A DOCENTES**

Categorías	Subcategorías	Preguntas
<p><b>A. Administración del cambio</b></p>	<p><b>A.1.Utilizar distintos estilos de liderazgo de manera eficiente.</b></p>	<p>1.-En su apreciación personal, ¿cómo definiría el estilo de liderazgo ejercido en su establecimiento?</p>
		<p>2.- ¿De qué forma relacionaría su estilo de liderazgo, con los resultados obtenidos en su establecimiento?</p>
	<p><b>A.2.- Ejercen su rol como formadores de personas y de la organización.</b></p>	<p>3.- ¿Cómo contribuye desde su rol a la convivencia y formación valórica de su comunidad educativa?</p>
		<p>4.- ¿Cuál es la eficiencia que tienen los reglamentos de convivencia aplicados, en promover buenas relaciones entre todos los estamentos del establecimiento?.</p>

	<b>A.3.- Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva.</b>	<p>5.- ¿Usted tiene instancias de reflexión sobre su gestión?, ¿ésta es evaluada?</p> <p>6.- ¿Considera como un aspecto importante en su reflexión, la opinión y comentarios de todos los grupos de interés de su establecimiento?</p>
	<b>A.4.- Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes.</b>	<p>7.- ¿Cree usted que su equipo ha generado estrategias para adaptarse a los cambios dentro de su establecimiento?, ¿cuáles son éstas?</p> <p>8.- ¿Tiene usted como Director (a) algunas capacidades para adaptarse a los cambios al interior de su establecimiento?, ¿cuáles son estas?</p>
	<b>A.5.- Lideran procesos de cambio al interior de la escuela.</b>	9.- ¿Qué estrategias y herramientas utilizan para liderar procesos de cambio al interior del

		establecimiento?
		10. ¿Cuáles son los mecanismos de monitoreo y seguimiento de los procesos llevados a cabo al interior de la comunidad educativa?
	<b>A-6.- Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible.</b>	11. ¿Cómo logra una cultura organizacional flexible, sin perder el compromiso y rendimiento en el desempeño de todos los estamentos.  12. ¿Cómo promueve una cultura organizacional flexible en su establecimiento?.
<b>B. Difusión del Proyecto Educativo Institucional.</b>	<b>B.1. Comunican el proyecto educativo de la escuela.</b>	13.¿ De qué forma comunica el proyecto educativo institucional, a toda su comunidad educativa?
		14. ¿Qué canales utiliza para esta difusión, y como asegura la cobertura?

	<b>B.-2.Promueven el desarrollo de una visión compartida del proyecto educativo institucional.</b>	15. ¿Con que mecanismos consigue una visión compartida del proyecto educativo institucional?
		16. ¿Existe realmente un compromiso con lo que el proyecto educativo institucional persigue, en todos los estamentos de la Comunidad Educativa?
	<b>B.3. Procuran que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento.</b>	17. ¿Existe coherencia entre lo planificado en la comunidad educativa, y los cambios efectivos al interior del establecimiento?
		18. ¿Se cuenta con una planificación estratégica, que permita generar un mejoramiento continuo al interior del establecimiento?

<p><b>C. Aseguramiento de la participación de la comunidad educativa.</b></p>	<p><b>C.1. Aseguran que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo.</b></p>	<p>19.- ¿Cree ud. que la elaboración del PEI de su comunidad escolar se ha basado en información relevante proveniente de cada uno de los estamentos de la misma?</p>
		<p>20.- ¿Considera ud. que las opiniones y sugerencias aportadas por los estamentos de su comunidad son tomadas en cuenta e incluidas en el proyecto educativo institucional?</p>
		<p>21.- ¿De qué forma se involucró o participó en el proyecto educativo de su establecimiento?</p>
	<p><b>C. 2. Generan espacio para que los intereses de los distintos actores de la comunidad escolar se vean reflejados en el Proyecto Educativo Institucional.</b></p>	<p>22.- ¿Se realizó alguna convocatoria para la elaboración del PEI en su comunidad escolar y de qué forma se involucró ud. en ella?</p>

		23.- ¿Cree ud. que el PEI de su comunidad se elaboró de forma participativa, es decir, que todos los estamentos dieron opiniones y sugerencias al mismo?
--	--	--



**FOCUS GROUP ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN**

Establecimiento:  Rol: Asistentes de la Educación		
Sub categoría	Pregunta	Respuestas
A.2. Ejercen su rol como formador de personas y de la organización.	¿Creen ustedes que desde su rol aporta a la formación de niños y niñas?, ¿por qué?	1.
		2.
		3.
		4.
Pregunta grupal		
A.3. Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su función.	Desde su función, ¿creen ustedes que se adaptan a las condiciones cambiantes de la escuela?	1.
		2.
		3.
		4.
Pregunta grupal		
A.5. Lideran procesos de cambio al interior de la escuela.	¿Qué estrategias creen ustedes que se utilizan para realizar cambios al interior de la escuela?	1.
		2.
		3.
		4.
Pregunta grupal		

A.6. Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible.	¿Creen ustedes que en su escuela se promueve una cultura organizacional flexible?	1.
		2.
		3.
		4.
Pregunta grupal		
B.1. Comunican el Proyecto Educativo Institucional de la escuela.	¿Conocen el Proyecto Educativo Institucional de su escuela?	1.
		2.
		3.
		4.
Pregunta grupal		
C.2. Generan espacio para que los intereses de los distintos actores de la comunidad educativa se vean reflejados en el proyecto educativo institucional.	¿Saben si se realizó alguna convocatoria donde participaran todos los estamentos de la comunidad escolar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional?	1.
		2.
		3.
		4.

**FOCUS GROUP ALUMNOS**

Establecimiento:		
Rol: Alumnos		
Sub categoría	Pregunta	Respuesta
B.1. Comunican el proyecto educativo de la escuela.	¿Conocen ustedes el proyecto educativo de su escuela?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
		8.
Respuesta grupal		
B.3 Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes.	¿Cómo creen ustedes que los cambios propuestos por el CCAA, se reflejan en la planificación del establecimiento?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
		8.

Respuesta grupal		
C.1. Aseguran que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo.		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
		8.
		Respuesta grupal
C.2. Generan espacio para que los intereses de los distintos actores de la comunidad educativa se vean reflejados en el proyecto educativo institucional.	¿La planificación se basa en información relevante considerando a la comunidad interna y externa?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
		8.
Respuesta grupal		

**FOCUS GROUP APODERADOS**

Establecimiento:  Rol: Apoderados		
Sub categoría	Pregunta	Respuesta
B.1. Comunican el proyecto educativo institucional de la escuela.	¿Conocen ustedes el proyecto educativo de su escuela?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
Pregunta grupal		
B.3 Procuran que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento.	.	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
Pregunta grupal		

C.1. Aseguran que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo.		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
		7.
Pregunta grupal		
C.2. Generan espacio para que los intereses de los distintos actores de la comunidad educativa se vean reflejados en el proyecto educativo institucional.	¿La planificación se basa en información relevante considerando a la comunidad interna y externa?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
7.		
Pregunta grupal		

**FOCUS GROUP EQUIPOS DE GESTIÓN**

Establecimiento:		
Rol: Equipo de Gestión		
Subcategoría	Pregunta	Respuestas
A.1. Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente.	¿Creen ustedes que utilizan distintos tipos de liderazgo y de manera eficiente?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
Pregunta grupal		
A.2. Ejercen su rol como formadores de persona y de la organización.	¿Creen ustedes que desde su rol aportan a la formación de niños, niñas y jóvenes?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
Pregunta grupal		
A.3. Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva.	¿Tienen ustedes espacios para la reflexión acerca de su labor directiva?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
Pregunta grupal		

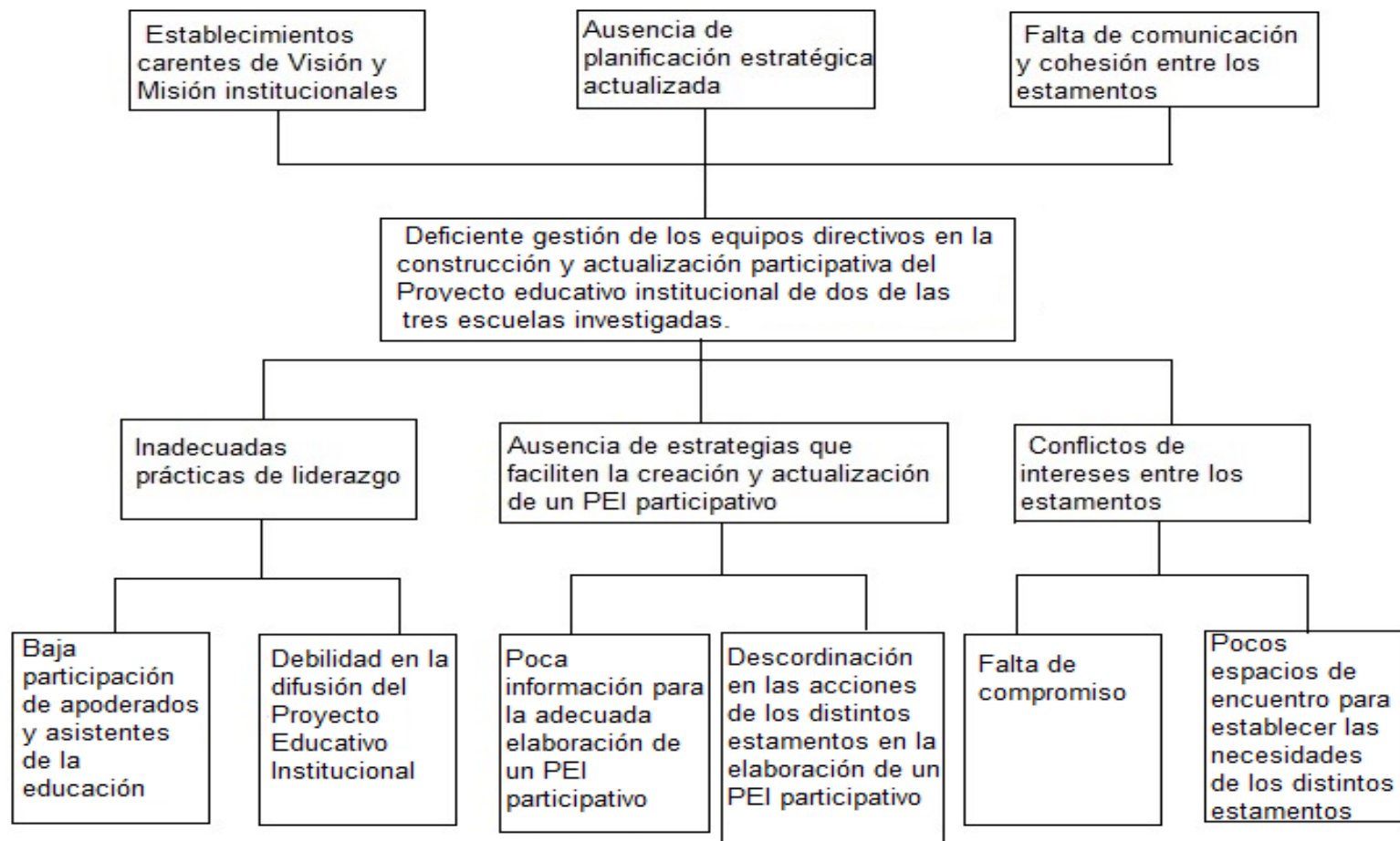
A.4. Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes.	Desde su función, ¿creen ustedes que se adaptan a las condiciones cambiantes de su escuela?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
Pregunta grupal		
A.5. Lideran procesos de cambio al interior de la escuela.	¿Qué estrategias utilizan para realizar los cambios necesarios en su escuela?	
Pregunta grupal		
A.6. Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible.	¿Creen ustedes que promueven una cultura organizacional flexible en su establecimiento?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
Pregunta grupal		
B.1. Comunican el proyecto educativo de la escuela.	¿Cómo comunican el proyecto educativo institucional a su comunidad escolar?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
Pregunta grupal		



B.2. Promueven el desarrollo de una visión compartida del proyecto educativo institucional.	¿Cómo promueven ustedes el desarrollo de una visión compartida del PEI de su establecimiento?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
Pregunta grupal		
B.3. Procuran que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento.	¿Cómo procuran que los cambios al interior de la unidad educativa se reflejen en la planificación del establecimiento?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
Pregunta grupal		
C.1. Aseguran que la planificación se base en información relevante considerando los actores del contexto interno y externo.	¿Cómo aseguran que la planificación se base en información relevante, considerando a los actores del contexto interno y externo?	1.
		2.
		3.
		4.
		5.
		6.
Pregunta grupal		
C.2. Generan espacio para que los intereses	¿Se realizó alguna convocatoria	1.
		2.

de los distintos actores de la comunidad escolar se vean reflejados en el proyecto educativo institucional.	donde participaran	3.
	todos los	4.
	estamentos de la	5.
	comunidad escolar para la elaboración del PEI?	6.

## Problema



### Niveles de logro

Objetivo general	Mejorar la gestión de los directivos en la construcción y actualización de un Proyecto Educativo Institucional participativo.					
<b>Estrategias</b>	Actividades	Indicador	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Responsable
Estrategia 1  Plan de capacitación al equipo directivo en competencias de liderazgo.	Aplicación de diagnóstico a directivos.  Realización de talleres semanales para fortalecer el liderazgo.	Todo el equipo de gestión es capacitado en fortalezas de liderazgo.	Diagnóstico realizado.  20% de talleres avanzados en el primer mes.	Manejo de distintos estilos de liderazgo  70% de talleres realizados en el tercer mes.	100% de talleres realizados al cuarto mes.	- Dirección - ATE - Sostenedor
Estrategia 2  Capacitación del equipo	Realización de talleres para la elaboración participativa de	Todo el equipo directivo es capacitado en	20% de avance en el desarrollo de un PEI	60% de avance en el bosquejo de un PEI, que incluye a tres	100% de talleres realizados al cuarto mes.	- Dirección - ATE - Sostenedor

directivo en la creación, actualización y difusión de un proyecto educativo institucional.	cada uno de los estamentos de la comunidad.	técnicas para la elaboración, actualización y difusión del PEI.	bosquejo, que incluye a dos estamentos de la comunidad.	estamentos de la comunidad.		
Estrategia 3 Implementación de talleres ampliados de resolución de conflictos.	Aplicación de diagnóstico respecto a las relaciones entre directivos, docentes y asistentes. Realización de talleres de resolución de conflictos.	Porcentaje de individuos, por estamentos, capacitados en resolución de conflictos.	Manejo de técnicas de conflicto 30% de talleres efectuados al segundo mes.	60% de talleres efectuados al tercer mes.	100% de talleres efectuados al cuarto mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección</li> <li>- ATE</li> <li>- Equipo de gestión</li> <li>- Dupla psicosocial</li> <li>- Sostenedor</li> </ul>



## **Jornada de Reflexión del PEI**

**Martes 28 de Octubre de 2014.-**

**Objetivo:** Reflexionar de acuerdo al proyecto educativo institucional que queremos desarrollar como establecimiento.

**I. En grupos lean y respondan cada una de las siguientes interrogantes.**

1. ¿Cuál es el sello que nos caracteriza o identifica como escuela?
2. ¿Cómo queremos que sea nuestra escuela?
3. ¿Cómo, cuándo, dónde y cuánto vemos reflejados los rasgos de identidad que nos representan?
4. ¿Qué hacemos para desarrollar la identidad que queremos en nuestra escuela?

**Planificación Estratégica actividad de Reflexión del PEI para alumnos**  
**Martes 28 de Octubre**

<b>HORARIO</b>	<b>CURSO (S)/ESTAMENTO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>LUGAR FÍSICO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
09:00	Todos los estamentos.	-Explicación de la importancia del PEI. -Análisis de la visión y misión actual del establecimiento	Hall del colegio.	Equipo directivo
09:20	Estudiantes	-Análisis por grupo a la pregunta ¿Cómo te gustaría que fuese tu escuela? -Responden la interrogante en el netbook. -Exposición de la respuesta por parte de un representante del grupo.	Sala de 5° básico	Equipo directivo Docentes
10:00	Estudiantes	-Observan video del Señor Ministro. -El/la docente pide a los estudiantes que jueguen con una lluvia de ideas conceptos, percepciones, en una palabra. -En grupo desarrollan una idea en	Sala de 5°	Equipo directivo Docentes

		relación a las palabras propuestas.		
10:30	Estudiantes	Recreo		Equipo directivo Docentes Asistentes
11:00	Estudiantes	<p>-En grupos reflexionan y responden las siguientes interrogantes.</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Cuál es el sello que nos caracteriza o identifica como escuela?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Cómo queremos que sea nuestra escuela?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Cómo, cuándo, dónde y cuánto vemos reflejados los rasgos de identidad que nos representan?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Qué hacemos para desarrollar la identidad que queremos en nuestra escuela?</p> <p>-Cada grupo anota las respuestas de las preguntas en el netbook.</p> <p>- A partir de estas preguntas, los estudiantes por grupo</p>	Sala de 5°	Equipo directivo Docentes



		reflexionan y elaboran un lema que identifique a su escuela, que refleje las ideas fuerza de los aprendizajes que le piden a su establecimiento educacional.		
12:15-13:15	Todos los estamentos.	-Exposición de las respuestas elaboradas para cada pregunta. -Cada grupo exhibe el lema creado a la comunidad educativa.	Hall del establecimiento	Equipo directivo Docentes Asistentes

**Planificación Estratégica actividad de Reflexión del PEI para apoderados  
Martes 28 de Octubre**

<b>HORARIO</b>	<b>CURSO (S)/ESTAMENTO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>LUGAR FÍSICO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
09:00	Todos los estamentos.	-Explicación de la importancia del PEI. -Análisis de la visión y misión actual del establecimiento.	Hall del colegio.	Equipo directivo
09:20	Apoderados	-Responden la siguiente interrogante ¿Cómo te gustaría que fuera tu escuela? (trabajo personal) -Cada apoderado da a conocer su respuesta	Sala 8° básico	Equipo directivo Profesores
10:00	Apoderados	-Observan video del	Sala 8°	Equipo directivo

		Señor Ministro. -Señalan principales impresiones de lo visto.	básico	Profesores
10:30	Apoderados	Recreo		Equipo directivo Profesores
11:00		-En grupos reflexionan y responden las siguientes interrogantes. ¿Cuál es el sello que nos caracteriza o identifica como escuela? <input type="checkbox"/> ¿Cómo queremos que sea nuestra escuela? <input type="checkbox"/> ¿Cómo, cuándo, dónde y cuánto vemos reflejados los rasgos de identidad que nos representan? <input type="checkbox"/> ¿Qué hacemos para desarrollar la identidad que queremos en nuestra escuela /liceo? -Anotan cada una de las preguntas y respuestas en un papelógrafo. -Dan a conocer cada una de sus respuestas al resto.	Sala 8° básico	Equipo directivo Profesores
12:15- 13:15	Apoderados	-Exhibición del trabajo realizado a la comunidad educativa	Hall	

**Planificación Estratégica actividad de Reflexión del PEI para Docentes y Asistentes**  
**Martes 28 de Octubre**

<b>HORARIO</b>	<b>CURSO (S)/ESTAMENTO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>LUGAR FÍSICO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
09:00	Todos los estamentos.	-Explicación de la importancia del PEI. -Análisis de la visión y misión actual del establecimiento.	Hall del colegio.	Equipo directivo
09:20	Profesores Asistentes	-Se reúnen en grupos de trabajo. -dialogan sobre la pregunta ¿Cómo te gustaría tu escuela o liceo? -Un representante de cada grupo da a conocer la respuesta del grupo.	Sala 7° básico	Equipo directivo
10:00	Profesores Asistentes	-Observan video del señor Ministro de Educación. -Dan a conocer sus principales impresiones. -Se establecen en grupos de trabajo y responden la siguiente interrogante. ¿Cuál es la importancia que le asigna al PEI? -Cada grupo da a conocer sus impresiones.	Sala 7° básico	Equipo directivo
10:30	Profesores Asistentes	Recreo		Equipo directivo Profesores Asistentes

11:00	Profesores Asistentes	<p>-Se establecen grupos de trabajo.</p> <p>-Responden cada una de las siguientes interrogantes.</p> <p>¿Cuál es el sello que nos caracteriza o identifica como escuela?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Cómo queremos que sea nuestra escuela?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Cómo, cuándo, dónde y cuánto vemos reflejados los rasgos de identidad que nos representan?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Qué hacemos para desarrollar la identidad que queremos en nuestra escuela?</p> <p>-Cada grupo traspasa sus respuestas al netbook.</p> <p>-Dan a conocer cada una de sus respuestas.</p>	Sala 7° básico	Equipo directivo
12:15		-Exhibición del trabajo realizado a la comunidad educativa.	Hall	Equipo directivo

## Preguntas:

1. ¿Cómo te gustaría que fuera tu escuela?

- ✓ Nos gustaría, Potenciar el medioambiente y el hermosamiento de nuestra escuela, haciendo partícipe a toda la comunidad educativa. Proponer estrategias para fomentar la cultura del reciclaje haciendo convenio con empresas que reciclen la basura, fomentando a nuestros estudiantes a la ley de las “3 R”. (Reciclar, reducir y reutilizar)
- ✓ Implementar un casino saludable en el cual se potencie la vida sana.
- ✓ Implementar consejos para prevenir los casos de disciplina una vez al mes para tratar los casos complejos y poder tomar acciones resolutivas.
- ✓ Contar con una mantención generalizada una vez por año.
- ✓ Implementar Salas por temáticas a partir de 2º ciclo, con sistema de “lockers”, y mayor tecnología.
- ✓ Proyección de un colegio de enseñanza media científico humanista, que potencie a nuestros estudiantes a la educación superior.
- ✓ Potenciar un medio de difusión y publicidad a nivel comunal. Implementar un periódico o revista educativa o una página web que acerque a la comuna con nuestra escuela.

2. ¿Cuál es el sello que nos caracteriza o identifica como escuela?

Somos una escuela potencialmente científica, deportiva, artística y acogedora e inclusiva (respuesta general y 2º pregunta) aunque falta infraestructura de accesibilidad universal.

3. ¿Cómo queremos que sea nuestra escuela?, ¿Cómo, cuándo, dónde y cuánto vemos reflejado los rasgos de identidad que nos representan?

Se reflejan en talleres científicos y en las ferias científicas, en participación de campeonatos deportivos a nivel comunal, provincial y nacional, a través de diversos talleres artísticos.

4. ¿Qué hacemos para desarrollar la identidad que queremos en nuestra escuela?

- ✓ Asistir a centros de perfeccionamiento, ferias científicas, capacitaciones.  
Brindar nuevas y altas expectativas y potenciar sus habilidades, mostrarles otras oportunidades y otras realidades para poder elegir. Mostrarles el afecto, cariño inclusión y atención a los estudiantes en todas sus necesidades.
- ✓ Mejorar cada día y perfeccionar nuestro trabajo.

# **ANEXOS CAPITULO III**

## **Material Complementario**

### **Capacitación**

# ANEXO MÓDULO 1

## Desarrollo de competencias en equipos directivos

Contenidos:

Evaluación diagnóstica

Conceptos de liderazgo

Taller de Liderazgo

Diario del Aprendizaje

Actos del habla

Las emociones y su importancia en el liderazgo

Juicios y declaraciones

Ciclo de coordinación de acciones

Declaraciones y liderazgo



## **Bases del liderazgo escolar**

### **Lideres Escolares, un tesoro para el aprendizaje.**

#### **(Extracto elaborado por Contexto)**

## **I**

### ***¿Qué es el liderazgo escolar?***

¿Qué es el liderazgo directivo? Antes de especificar que hacen o no los directivos líderes escolares que logran resultados, conviene señalar brevemente que significa el término “liderazgo”. La palabra liderazgo no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead”.

El verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. De allí la cercanía o familiaridad del término con otros como “héroe” o “rey”. Por lo tanto, se puede señalar lo siguiente:

LIDER > CONDUCTOR

LIDERAZGO > CONDUCCIÓN

Para comenzar, entenderemos la conducción de los líderes no en función de un lugar, ni tampoco en función de una situación esperada, sino de un tiempo. Se trata del futuro. “Liderazgo, diremos se refiere al arte de conducir hombres y mujeres hacia el futuro y los/las líderes son personas (o conjuntos de personas) competentes en el arte de conducir hacia el futuro.

Al mismo tiempo, dado que el futuro no existe aún y que el futuro alcanzado depende mucho de los que se haga hoy, lo que haga en los días y semanas venideras y lo que se hizo en el pasado, en el “antes-del-hoy”, el futuro es un resultado, una construcción. Por lo tanto, los/las líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por/para esa comunidad.

#### La ontología del lenguaje

Se escogió el vocablo “arte” para definir liderazgo y no ciencia o disciplina. Postulamos que una de las dimensiones básicas del fenómeno humano es el lenguaje. Creemos que todo lo humano ocurre en

el lenguaje, y en la OREALC/UNESCO postulamos que trabajando esa dimensión, trabajando en /con el lenguaje, resulta posible desarrollar una pedagogía del liderazgo, una pedagogía que permite generar competencias de liderazgo (de conducción). Ello, a condición de que se entienda que lo que se enseña trata de saberes distintos a los que postula la ciencia (incluida la ciencia del management), referidos a lo que es y ha sido siempre constitutivamente humano.

Tal perspectiva es la ontología del lenguaje, tal y como ha sido desarrollada en el libro homónimo del sociólogo e historiador de la filosofía, el chileno Rafael Echeverría, enfoque al que concurren los importantes aportes del ingeniero Fernando Flores y del biólogo Humberto Maturana. Echeverría se apoya en la filosofía alemana del siglo XX, en particular en Martin Heidegger, y también en la filosofía del lenguaje de raigambre anglosajona, en especial de Jhon Austin y Jhon R. Searle. Por su lado, Maturana desarrolló a fines de los años setenta y durante la primera mitad de los ochenta las investigaciones experimentales que se apoyaron en los postulados de otro biólogo chileno, Francisco Varela.

#### Otras dimensiones constitutivas de lo humano.

Las emociones también son parte constitutiva de lo humano. En efecto, los seres humanos, aunque no siempre seamos conscientes de este hecho, vivimos en el emocionar. La observación de la fenomenología de las emociones reviste una gran importancia para el liderazgo. De hecho, parte sustantiva del liderazgo tiene que ver con la dimensión emocional, de allí la necesidad de profundizar en ella.

El liderazgo se prueba en situaciones complejas, en momentos difíciles o críticos. En el caso de la educación de los sectores más pobres de América Latina, las escuelas viven una situación crítica. Los índices de aprendizajes mínimos, los niños, las niñas, los y las adolescentes suelen vivir en condiciones precarias, en muchas ocasiones con padres que se ven obligados a emigrar a la ciudad o países extranjeros...

El liderazgo trata justamente de eso, de cómo lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, una comuna o municipio, una nación, entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción propia. Lograr eso requiere motivación y la motivación es asunto de liderazgo.

En suma, el liderazgo trata del arte de conducir a seres humanos hacia el futuro, a seres que somos lenguaje (mundos lingüísticos), acción y emoción. La pedagogía del liderazgo de instituciones educativas de la OREALC/ UNESCO se referirá entonces al arte de conducir escuelas, colegios, liceos, centros educativos, desde esas múltiples dimensiones de lo humano, hacia el futuro.

## II

### **Liderazgo Histórico, Liderazgo Institucional.**

Un rasgo clave del liderazgo es, a decir de Rafael Panteón (Taller de Liderazgo Escolar, UNESCO, Chile 1999), justamente ese: la genuina conexión con el dolor o la frustración de una comunidad, y tanto Hitler como Churchill y Gandhi compartieron el dolor de sus comunidades. Al mismo tiempo, expresan o manifiestan una interpretación que explica o da sentido a ese estado de cosas. Así, para Hitler, se está en la miseria y en la derrota por causa de la traición. Para Churchill, las ambiciones y la villanía de Hitler, se está en la existencia misma de Gran Bretaña y su democracia. Para Gandhi, el Imperio Británico despoja al país de su dignidad, de su autenticidad, y no solamente por la dominación imperialista, sino por la imposición de modos de vida ajenos a las tradiciones de la India.

En todos los líderes se observan esos dos rasgos: la conexión genuina con el dolor o la frustración de una comunidad y la elaboración de una interpretación que explica y da sentido a esos dos sentimientos negativos... Lo importante es observar que la interpretación que sostienen los líderes hace sentido a su comunidad.

Un tercer rasgo común al liderazgo histórico es el siguiente: los líderes históricos ofrecen, abren o traen ante los ojos un mundo futuro en que el dolor y la frustración son superados. Comúnmente, la literatura sobre liderazgo suele llamar a esta dimensión “visión de futuro”, pero nosotros afirmamos que lo que ofrecen los líderes históricos es bastante más que una visión: ofrecen un mundo. Muestran a sus seguidores un mundo nuevo en el cual aquello que origina el dolor se habrá superado; revelan un estado de cosas en que ellos, los afectados estarán gozando, disfrutando, viviendo la plena superación del estado de cosas anterior.

Cuando señalamos que lo que han ofrecido los líderes históricos es más que una visión, es un mundo, destacamos la dimensión emocional que trae consigo esa oferta. Esto es, aun cuando ese mundo nuevo no haya llegado, aun cuando falte mucho para alcanzarlo e incluso, en algunos casos, aun cuando la promesa de ese mundo no sea para esta generación ni para las venideras (situación de la Tierra Prometida que ofrecía Moisés), imaginar, pensar y hablar de ese mundo trae, aquí y ahora, un estado emocional que mueve, que conmueve, que impulsa a la comunidad entera, pues se trata de emociones compartidas. Trae gozo, alegría, euforia, aquí y ahora. El líder histórico, él o ella, encarnan personalmente la voluntad de llegar a ese mundo y, aun cuando falta mucho para llegar, el solo escucharlo/la posibilitara entrar al estado de gozo, de alegría e incluso, en algunos casos, a un estado de enardecimiento que linda con la historia colectiva.

Generar los estados de ánimo de esperanza o exaltación es indispensable, pues-y he aquí el cuarto rasgo-lo que ofrecen los líderes para el presente, para el momento actual, no es el mundo al que llegan; muy por el contrario, se trata de, a decir de Churchill, “sangre, sudor y lagrimas”. Los líderes

históricos suelen ofrecer para el presente sacrificio, una entrega que puede implicar incluso el riesgo de la integridad física.

Pero cuando la comunidad confronta ese dolor con la alegría que trae pensar en el mundo nuevo que vendrá, concluye que vale la pena.

Los líderes históricos les ofrecen esa luz tan esperada, les describen ese mundo donde cada uno tiene un lugar donde vivirá plenamente, donde se cumplen los principios ideales para existir en comunidad, cumplimiento anhelos y esperanzas, siendo fieles a los principios, valores e ideas que identifican esa colectividad. Los líderes le entregan ese mundo a sus potenciales seguidores y les trazan en detalle el camino para alcanzarlo, ese camino, comúnmente de sacrificio, les da un sentido para seguir viviendo.

### III

## **Liderando la organización de un centro escolar de calidad.**

La profesión docente. Sentido y promesa de los educadores y educadoras.

Los aprendizajes escolares ocurren en el aula. Los objetivos que persiguen los planes y programas oficiales se logran en el trabajo del aula un/una docente con sus alumnos y alumnas. Se logran o no se logran. Los aprendizajes se originan o no en aulas. Más específicamente, ocurren o no en la interacción de cada alumno/a con el/la docente y con los demás alumnos. El asunto es así de claro.

En consecuencia, declaramos que son docentes, profesores o maestros aquellos profesionales competentes en crear situaciones en las que ocurren aprendizajes escolares. La sociedad (el Estado, los dueños de las escuelas, los padres) les remunera por disponer y utilizar esa competencia.

El papel que juegan los profesores y las profesoras no es menor; al contrario, es fundamental. Ellos son los depositarios de los conocimientos que la sociedad en su conjunto quiere transmitir en las escuelas a sus miembros más jóvenes. Sin apelar a una suerte de apostolado ni sacrificio, los docentes cumplen un sentido específico y de suma importancia en toda colectividad. Ellos los encargados de transformarse en un referente para los alumnos y alumnas que le ayuden a obtener una serie de aprendizajes que serán esenciales en su vida. Niños, jóvenes, padres, autoridades, directivos, confían en ellos y en que cumplirán adecuadamente su trabajo.

### Factores asociados al aprendizaje escolar

Los factores son descripciones de situaciones pasadas o presentes que facilitan u obstaculizan los aprendizajes.

Algunas por cierto no se pueden cambiar, son situaciones que ocurrieron en el pasado... Sin embargo, no se debe confundir el mapa con el territorio. Esto es lo que estamos presentando aquí y lo que los estudiosos llaman factores son descriptores de situaciones que ocurren o que ocurrieron en lugares y tiempos muy diversos, son interpretaciones elaboradas por una tradición cultivada por grupos de personas que se dedican a estudiar lo que acontece en educación.

Los así llamados “factores” son interpretaciones acerca de cómo y por qué se produce o no se produce el aprendizaje elaboradas por investigadores en educación. El aprendizaje, en tanto fenómeno, es lo que ocurre cada día a día en las aulas, en la interacción entre las alumnas, alumnos y maestras o maestros.

### Capacidad individual de aprender

Según los investigadores, habrá un conjunto de situaciones que afectan o han afectado la capacidad individual de aprender de cada alumno. Entre esos factores estarían:

Nutrición – Alimentación – Estado de salud – Capacidad/discapacidad física – Trabajo infantil – Género – Historia escolar: repitencia, autoestima – Hábitos de estudio, hábitos de lectura – Aspiraciones - Disponibilidad de recursos materiales – Apoyo familiar – Motivación.
--

El mundo: familia y comunidad.

Los seres humanos somos “ser-en-el-mundo” (Heidegger). Esto es, somos en un mundo. No podemos concebirnos disociados de un mundo que, por lo demás, se nos presenta de modo aporético. Es un mundo “a la mano”. Constituye lo inmediato a través de situaciones pobladas de conversaciones, de útiles (objetos) y de emociones, de colores y olores, afectos y desafectos. La buena escuela puede constituir un mundo para los niños y las niñas. Formar parte de su historia, de su vida. Ello es de enorme importancia, en especial cuando el mundo familiar en el que viven los niños y las niñas es iletrado y tiene déficit de aprendizajes básicos. Sin embargo, el encuentro entre los mundos, el mundo familiar y comunitario del niño, niña, joven o adulto con el mundo de la escuela no es necesariamente fácil.

Entre los factores que los investigadores han estudiado con relación a estas dos dimensiones, la familiar y la comunitaria, mencionaremos:

Contexto sociodemográfico: megaciudad, urbano, rural, rural aislado.- Desplazamientos por conflictos.- Etnia, lengua y cultura familiar.- Disponibilidad de recursos materiales: vivienda y hábitat, agua potable y alcantarillado, luz eléctrica, etc.- Escolaridad de los padres y en especial la madre.- Aspiraciones y expectativas escolares y sociales.- Hábitos de lectura de los padres.- Preocupación y cuidado parental.- Presencia, ausencia relativa, ausencia absoluta, abandono.- Niños y jóvenes en/ de la calle.- Violencia intrafamiliar, vecinal, comunitaria.- Actitudes y comportamientos familiares funcionales o disfuncionales a las pautas de conductas socialmente aceptadas.-

#### Contexto nacional.

Las comunidades, las familias, los niños, los jóvenes, los adultos, disponen de mayores o menores recursos materiales, sociales o simbólicos según sea la situación política, económica, social y cultural por la que este atravesando su país. Naciones con menor desarrollo económico o incluso con economías destruidas por la guerra tienen mayores posibilidades de recuperación o de crecimiento cuando sus sociedades están integradas y comparten una herencia cultural y, al mismo tiempo, tienen metas comunes. En cambio, compartir y alcanzar las metas comunes que el crecimiento y el desarrollo suponen.

Los factores a los cuales nos referimos a continuación son los siguientes:

Conflictos internos o externos.- Crecimiento económico, situación del empleo y distribución de los ingresos.- Integración social.- Tasa de crecimiento de la población.- Distribución etaria y geográfica.- Prioridad de la educación.- Consensos nacionales.- Continuidad de las políticas. Porcentaje del PIB y del Presupuesto Nacional destinados a la educación.- Monto, participación y sostenibilidad en/ de las inversiones en infraestructura escolar.- Monto absoluto per cápita (gasto efectivo por alumnos)

#### Políticas educativas.

Más allá de las situaciones de índole general descritas en el punto anterior, están los factores que tienen que ver directamente con lo que ocurre en las aulas y las escuelas. Algunos de los factores que

posibilitan u obstaculizan la adquisición de los aprendizajes tienen que ver con las políticas del sector educativo, desarrolladas generalmente por los Ministerios (o Secretarías) de Educación y por las administraciones educacionales en los niveles nacionales, estatal, departamental, provincial, municipal o cantonal.

Los factores a que haremos referencia son los siguientes:

Organización y gobierno del sistema:

Niveles de centralización, descentralización y autonomía.- Experiencia, capacidad técnica y dedicación de los cuadros políticos y técnico- políticos de alto nivel del sistema.- Relación entre lo técnico, lo gremial y lo político en las decisiones.- Autonomía de los centros escolares.- Capacidad y apoyo político y técnico financiero de ejercer dicha autonomía.- Duración del calendario escolar, número y tipos de turnos y extensión de la jornada lectiva.

Políticas de personal y currículum:

Coefficientes técnicos y perfiles académicos del personal docente.- Políticas salariales. Montos y criterios de aumentos de las remuneraciones.- Capacidades y mecanismos de contratación o despido en los centros escolares.- Posibilidad y limitaciones de ascensos, promociones y movilidad laboral.- Modalidades de suspensión y control.- Actualidad del currículum.- Flexibilidad curricular.- Implementación curricular en las aulas.- Dotaciones y uso de materiales, libros, aulas, laboratorios, talleres.

Capacidad para enseñar de los docentes.

En aquellas situaciones en las que existe un cuerpo docente, un colectivo profesional amplio y extendido que dispone de altas capacidades para enseñar, las probabilidades de que se produzcan aprendizajes, aun en medio de situaciones de pobreza, son mayores que en las situaciones en donde el profesorado no tiene la formación ni las disposiciones profesionales requeridas. Durante la primera mitad del siglo XX, en varios países de América Latina hubo políticas estatales de largo alcance que establecieron sistemas de formación integral de profesores. Nos referimos a las Escuelas Normales. Así, se crearon cuerpos docentes que alfabetizaron y educaron a una proporción significativa de la

población. Por razones históricas, ese sistema entro en crisis en los años setenta y desapareció, prácticamente, a fines del siglo XX. En la actualidad coexisten varios sistemas de desigual calidad.

#### Organización y gestión de los aprendizajes en el centro educativo y en cada una de sus aulas.

La forma como las autoridades observan el fenómeno del aprendizaje y disponen u ordenan los tiempos y los recursos humanos (principalmente maestros y maestras), materiales y simbólicos (currículum) son determinantes en el loghro de los educandos. En efecto, en America Latina es posible encontrar escuelas que reciben alumnos que provienen de situaciones altamente facilitadoras para sus aprendizajes que, sin embargo, muestran escasos logros. A la inversa, hay situaciones en las que, a pesar de que los alumnos y alumnas viven en situaciones adversas al aprendizaje, estos aprenden de manera adecuada. Esas escuelas de calidad, co mo las denominada el estudio de la UNICEF, o escuelas con resultados destacables, según la OREALC/UNESCO, comparten varias características:

En materia de gestión:

- Clima escolar (organizacional) caracterizado por las buenas relaciones entre los alumnos/as, los/as docentes, el personal directivo no docente, las familias y la comunidad.
- Gestión institucional centrada en lo pedagógico. El aprendizaje de los alumnos en el centro de su accionar.
- Liderazgo directivo y técnico, proyectos educativos con metas concretas y priorizadas, reglas claras y explícitas, profesionalismo y ética del trabajo, planificación y evaluación, desarrollo profesional docente, compromiso e identidad institucional.
- Alianzas entre escuelas y familias.

En el ámbito pedagógico:

- Los directivos y profesores tienen y transmiten hacia los alumnos, y con frecuencia también hacia padres y apoderados, altas expectativas con respecto a su aprendfdizaje.
- Clases motivadoras y cercanas a la vida cotidiana de los alumnos, con propósitos claros, estructura, ritmo alto aprovechamiento del tiempo, exigentes, con predominio de refuerzos positivos, evaluación y retroalimentación regular del aprendizaje de los alumnos; prioridad a la comprensión lectora, expresión de ideas, razonamiento lógico, autonomía y creatividad de los niños y niñas.

Esas escuelas tendrían una mirada distinta a la habitual respecto de lo que es posible realizar en condiciones de pobreza y vulnerabilidad. La mirada habitual en América Latina tiende a considerar que los factores mencionados a lo largo de todo este capítulo son determinantes en el aprendizaje y que, por ejemplo, los niños y niñas, adolescentes y jóvenes provenientes de familias de estructuras no convencionales o de sectores de pobreza, no pueden aprender. Incluso, se suele pensar que es imposible obtener buenos resultados mientras el Ministerio no les provea de más recursos.

En cambio, las escuelas de calidad son capaces de crear una pedagogía propia, distintiva y singular para los niños y niñas que les toca atender. Una pedagogía del cambio, que toma en cuenta la



pobreza que debe afrontar el centro escolar, pero no cualquier pobreza y vulnerabilidad, sino la pobreza específica y singular del entorno en que se desenvuelven. De allí que todas las escuelas de calidad muestran proyectos institucionales centrados en lo pedagógico, con metas claras, y sus profesores realizan clases motivadoras y cercanas a la vida cotidiana de los educandos.

## IV

### **Construyendo Climas Escolares Efectivos.**

Los directivos líderes se desenvuelven naturalmente en tres ámbitos de la vida cotidiana de sus centros: 1) En el ámbito de la comunicación para la acción 2) En los estados de ánimo del personal del centro, de los alumnos y la comunidad de padres, madres y demás adultos responsables, y 3) En el diseño, organización y gestión de planes de diversa índole. En este capítulo presentaremos las distinciones que posibilitan una acción eficaz.

#### El clima escolar adecuado.

Los líderes son personas expertas en observar conversaciones, en observar lo que ocurre con el lenguaje y las emociones humanas. Por ende, sin esa competencia no es posible constituirse en líder.

El lenguaje y el campo de las emociones son dos elementos que están estrechamente vinculados a lo que se conoce como “clima escolar”... según estudios realizados por OREAL/UNESCO los estudiantes reportaron que en sus escuelas existían climas pacíficos, sin conflictos, en los que predominaba el buen trato entre alumnos/as y maestros/as, mostraban, sistemáticamente, mejores niveles de logro en las pruebas que se le aplicaron. Para describir cómo se construyen esos climas en los centros escolares haremos referencia a dos aspectos estrechamente vinculados a la obtención de ambientes propicios para tener una educación de calidad. Nos referimos al tema del capital social y, en consecuencia, a la confianza como uno de sus elementos fundamentales.

Esto es efectivo, fundamentalmente, porque en las escuelas existe la posibilidad latente de que surjan conflictos y diferencias de opinión, de intereses o agendas entre los docentes y los directivos. Al interior de una institución como la escuela, la creación de climas de confianza es indispensable. Incluso a nivel de las aulas, los docentes tienen que ser capaces de motivar a niños, niñas, adolescentes y jóvenes que por diversos motivos han dejado de interesarse en los estudios. La motivación y el entusiasmo de los alumnos están relacionados directamente con la creación de climas de confianza.

### Coordinación de Acciones.

Para alcanzar los objetivos que implica el liderazgo escolar, los directivos deben lograr algo muy simple: coordinar las acciones de modo impecable. Los directores y demás directivos de las escuelas son, al igual que los ejecutivos de empresas o de gobierno, coordinadores de acciones.

Antes de entrar en detalle resulta indispensable poner otra pieza que le de mayor sentido al discurso que estamos construyendo. ¿Cuál es la relación entre la coordinación de acciones y la confianza? ¿Por qué esa insistencia en referirnos a la impecabilidad en la coordinación de acciones como base para establecimiento de la confianza?

La respuesta es muy simple: la coordinación de acciones es un asunto lingüístico, se logra (o no se logra) con el lenguaje. En los seres humanos el lenguaje no es simplemente “información” o “mensaje”. Los seres humanos vemos nuestras emociones afectadas por el lenguaje, el lenguaje nos afecta, lo que nos dicen nos provoca emociones, lo que decimos emociona a los demás. ¿Cómo se produce una coordinación de acciones impecables mediante el lenguaje?, les pedimos que se vuelvan expertos observadores de las conversaciones que ocurren en el centro escolar, en particular, de las conversaciones destinadas a coordinar las acciones en el ámbito de la gestión, el aprendizaje y la convivencia de sus escuelas, colegios, centros o liceos. De esta manera, en tanto observadores expertos, les pedimos que sean capaces de hacer conversaciones llenas de sabiduría, conversaciones sabias que lleven a coordinar acciones y que, además y por lo mismo, vayan produciendo un clima de confianza en el establecimiento.

### Los actos del Habla.

Estos actos del habla, revelan las capacidades preformativas del lenguaje, esto es, las capacidades de dar lugar a la construcción de situaciones e interacciones nuevas. Al dar lugar a la construcción de situaciones e interacciones nuevas, se hace evidente que los seres humanos vamos construyendo el futuro mediante el lenguaje, mediante actos del habla que posibilitan hacer lo que no se había hecho. Más que la expresión de las intenciones o los deseos de las personas que no son visibles ni inteligibles de modo inmediato, lo que expresamos y escuchamos para coordinar nuestras acciones con otros son peticiones, ofertas o promesas.

La formación del liderazgo de la OREALC/UNESCO considera cinco de ellos: peticiones, ofertas, promesas, declaraciones y juicios.

#### 1.- Peticiones

Son acciones lingüísticas dichas por alguien que expresa a un/a interlocutor/a o a un conjunto de interlocutores que requieren que produzcan otra acción. La acción solicitada puede ser otro actor del habla destinado a coordinar acciones con terceros o algún tipo de actividad física con objetos. La sabiduría radica en especificar claramente qué está pidiendo, cómo se requiere la acción siguiente,

cuándo o para cuando se le requiere y, además, verificar que el interlocutor comprendió claramente la petición. Entre decir. “Profesora, usted está llegando un poquito tarde, ¿no?” y decir “Profesora, le pido que a partir de mañana sea usted puntual y llegue a las ocho de la mañana, como especifican los reglamentos” hay un mundo de diferencias. Finalmente considerar que las peticiones mal formuladas y/o mal entendidas no solo impiden coordinar las acciones, adicionalmente traen emociones o estados de ánimo que (valga la redundancia) desaniman a los miembros de la organización.

## 2.- Ofertas

Al igual que con las peticiones, los líderes deben ser claros en sus ofertas señalando de manera precisa qué ofrece, cuándo y hasta cuándo, en qué condiciones y por cuánto tiempo la oferta es válida. Al igual que con las peticiones mal formuladas, las ofertas mal hechas y/o mal entendidas son fuentes de desánimo y conflicto.

## 3.- Promesas

La promesa es un acto del habla en el cual un orador asegura a su interlocutor o interlocutores que realizará determinadas acciones en el futuro. La promesa entonces, por definición, remite al futuro y está en la conducción de comunidades hacia el futuro. La promesa entonces, por definición, remite al futuro y está en el corazón del ejercicio del liderazgo (recuérdese que hemos definido liderazgo como “conducción de comunidades hacia el futuro”). Un sabio formulador de promesas promete solamente aquello que puede cumplir. Si al momento de hacer la promesa reconoce su capacidad o competencia para cumplir lo que promete, no debería tener dificultades en cumplir.

## 4.- Declaraciones

Las declaraciones son actos de habla imprescindibles para coordinar acciones, dado que abren o cierran los juegos o ámbitos de coordinación de acciones en los cuales discurre lo humano. Junto a las declaraciones de amor e identidad, los seres humanos tenemos, por el simple hecho de vivir en el lenguaje, otras capacidades declarativas básicas. Por ejemplo, podemos declarar también nuestro odio, lo que significa que se buscará destruir al otro en cualquier circunstancia en la que se esté. Asimismo, podemos declarar aceptación (sí) o podemos declarar rechazo (no). Muchas veces, en la declaración de rechazo de ¡basta! Se juega nuestra dignidad... las declaraciones de liderazgo manifiestan una decisión política, un camino a seguir. Pero lo hacen expresando un estado de ánimo particular, al que nos referimos con más detalle más adelante: el estado de ánimo de resolución. Ambos, la manifestación de una decisión, en un estado de ánimo resuelto y expresada por los dirigentes ante una comunidad, serían para nosotros una declaración de liderazgo.

## 5.- Juicios

Los juicios son decires o dichos por alguien mediante los cuales se valora, sopesa, valúa o aprecia una situación un objeto, una persona o una comunidad de personas. Los juicios tienen una particularidad que los hace muy potentes para el liderazgo y es que afectan nuestras emociones y estados de ánimo

con mayor fuerza que los demás actos del habla. Normalmente, los juicios de los otros acerca de nosotros nos afectan. Nos alegran o nos entristecen; nos abochornan o nos enaltecen.

Los juicios abren o cierran posibilidades de coordinación de acciones. Abren o cierran futuros deseables. Para la construcción de la confianza y el liderazgo, el ser sabios en hacer y escuchar juicios es una competencia de primera importancia. Los líderes tienen la sabiduría de Salomón: saben hacer juicios y, además saben escucharlos.

En los centros escolares, en las organizaciones, en la familia, lo que abre mayores posibilidades de acción no son los juicios “positivos fundados. Asimismo, los juicios negativos fundados también son importantes, pues pueden ser una importante fuente de mejoría y aprendizaje. Una de las principales tareas de los líderes, además de aprender a hacer juicios fundados, es educar a sus organizaciones a escuchar juicios negativos fundados y, superando el desanimo, ver en ellos áreas de debilidad y posibilidad de aprendizaje.

#### Conclusión: impecabilidad en la coordinación de acciones y construcción de climas de sinceridad y confianza

... A fin de que un centro escolar alcance altos niveles de calidad en los aprendizajes de sus alumnos y alumnas, es indispensable la instalación de climas de confianza y sinceridad. Para ello, el liderazgo, el director y directora y demás directivos deben ser impecables en la coordinación de las acciones. Hacer peticiones claras (qué piden, como lo piden, para cuando lo piden) asegurándose que hubo escucha, ofertas claras, promesas claras y que efectivamente se cumplen. Además de que se hicieron declaraciones oportunas y juicios fundados. El docente debe ver que cuando su director dice “A” dice solamente “A”, y que cuando promete esto o aquello cumple. Debe saber a qué atenerse. Confiar.

El futuro se construye mediante la coordinación de las acciones. Las cosas resultan cuando están bien coordinadas, como en una danza. De esa coordinación deben emerger juicios que le otorgan crédito a los directivos y que abren nuevas posibilidades de acción. Cuando lo que sucede en un centro escolar, en una escuela, liceo, colegio o centro de capacitación ocurre como una danza, sin conflicto, casi sin roces, es que se ha ganado la mitad del camino para llegar a ser una escuela de calidad. Quizás llegar a ese momento tome su tiempo. Posiblemente el director que lea estas páginas y que busque un mayor liderazgo piense que instalar la impecabilidad en las acciones es cosa fácil. No lo es. Salvo que se esté en un medio en el que se puede ser sincero sin mayores ulterioridades, lo que no es frecuente en las escuelas latinoamericanas, el director o directora deberá ir realizando coordinaciones impecables y al mismo tiempo educando a su personal a que observe esa impecabilidad. Tal cosa puede tomar tiempo. Pero a la larga, cuando ocurra, muchas cosas habrán cambiado en la vida cotidiana de las escuelas y se estarán en condiciones de seguir avanzando hacia la calidad.

## V

### **Liderazgo Emociones y Estados de Ánimo.**

... La necesidad de que los directores y demás directivos de centros educativos y los/las docentes de aula que aspiren a ser directores/as de centros, requerirán de competencias en el área de las emociones y estados de ánimo, a fin de motivar a sus colegas, a los alumnos y alumnas y los demás miembros de las comunidades escolares.

De modo más específico, los/las directivos de centros educativos deben ser competentes para a) crear los climas organizacionales necesarios para generar aprendizajes en condiciones difíciles; b) lograr el estado de ánimo resuelto para superar crisis derivadas, reconociendo que la comunidad educativa está formada por docentes y directivos, por lo general, mediocres al momento de iniciar el proceso de cambio hacia una escuela o centro de capacitación de calidad. Este ánimo decidido también debe existir cotidianamente como parte del trabajo diario de diseño de las actividades educativas en el centro y en sus aulas.

Las emociones y los estados de ánimo.

Los estados de ánimo son parte de las emociones y, como cualquiera de los lectores y las lectoras lo han experimentado, siempre estamos viviendo alguno de ellos.

Características de las emociones: Las emociones, además de estar permanentemente con nosotros y de abrir o cerrar posibilidades de acción, en los humanos (y en otras especies animales) son contagiosas.

Incluso decimos metafóricamente que son tan contagiosas como los virus de la gripe... Como observadores afirmamos que las emociones posibilitan el existir. Si no experimentásemos dolor ante una lla consumiéndonos un dedo, podríamos perder el dedo y el resto de la mano en el fuego. El dolor obliga a retirar la mano del fuego; entonces, como observadores señalamos que las emociones más básicas constituyen mecanismos de sobrevivencia.

Además, así como la satisfacción de la necesidad conduce a la afición, también puede conducir a la aversión. Por ejemplo, los bebés humanos no siempre aceptan el alimento fácilmente una vez que han sido destetados. O rechazan ciertos alimentos, ciertos gustos. La búsqueda de la satisfacción de las necesidades básicas, orientadas a la supervivencia, descansa en mecanismos que dan lugar a nichos de aficiones” y a nichos de aversiones”, y “disgustos”

El “loop” o rizo del lenguaje en las emociones.

El lenguaje nace asociado a las emociones profundamente, al punto que Maturana señala que vivimos en una trenza entre el “lenguajear” y el emocionar. La acción verbal se puede separar, disociar de la emoción.

A diferencia de los demás animales, el lenguaje posibilita en los humanos hacer descripciones de lo que sienten, qué necesitan y de lo que ocurre en la búsqueda de su satisfacción. Sin embargo, podemos como especie hacer una distinción entre lenguaje y emoción. La emoción se experimenta, el lenguaje posibilita describir lo experimentado. Incluso, desde el lenguaje se puede “salir”, “contener” o “cambiar” la emoción.

Maturana explica el surgimiento del lenguaje en nuestra especie asociado a lo que denomina “amor”. El hecho de que interactuemos en la emoción, coordinando acciones, supone “el respeto del otro como un legítimo otro en la convivencia”, y a eso lo llama amor. El lenguaje no podría haber surgido sin este reconocimiento del otro como un legítimo otro”.

#### Emociones y Estado de ánimo.

... Los estados de ánimo se erigen como una disposición emocional asociada a un juicio. Por ende, habrá estados de ánimo que abran posibilidades de acción y estados de ánimo que cierren esas posibilidades. Así, el juicio “veo posibilidades para mí en esta situación” se asocia a emociones de apertura a la acción; el cuerpo se energiza.

#### Construyendo estados de ánimo de motivación, laboriosidad y ambición por la calidad.

¿Cómo construir estados de ánimo que posibiliten la educación de la calidad? ¿Cómo puede un director o directora conducir una escuela mediocre, en la que predominan estados de ánimo de resignación y resentimiento, en una escuela impulsada por la motivación?

Cuatro son las condiciones para que ello ocurra: a) coordinación de acciones impecable; b) cambio en las emociones cotidianas; c) crisis, declaración de “¡basta!” y estado de ánimo de resolución; d) discusión (o rediscusión) del Proyecto Educativo Institucional: establecimiento de nuevos estándares y mejor coordinación de las acciones.

- a) Coordinación de acciones impecables: la creación de buenos climas escolares se logra a través de peticiones y ofertas bien formuladas, con su qué, su cómo, su cuándo. Con un director o directora que asegura que hubo la lucha adecuada. Además, los directores deben formular sus promesas sabiamente y cumplirlas de manera impecable, asegurándose que fueron correctamente escuchadas y de dar a conocer su cumplimiento. Al mismo tiempo, es necesario acostumbrar a los miembros de la organización a hacer y escuchar juicios fundados a actuar en consecuencia. Finalmente, el directivo tiene que hacer declaraciones oportunas, diciendo “acepto” o “rechazo” cuando

corresponde; diciendo “vamos por un buen camino”, cuando hay que decirlo, o “vamos mal”, cuando es necesario corregir el rumbo.

- b) Cambio en las emociones cotidianas:.... Pinte,, lave, limpie, plante flores y jardines. Además de la coordinación de acciones, el cambio comenzará a visibilizarse en la renovación del ambiente.  
Además de la creación de buenos climas escolares, la transformación que experimenta el centro escolar debe manifestarse en un cambio de apariencia. La renovación tiene que respirarse por todas partes, pequeñas reparaciones o arreglos pueden ser síntomas de un mejoramiento anhelado por mucho tiempo.
  
- c) Crisis, declaración de “¡basta!” y estado de ánimo de resolución: Es el momento de hacerse cargo de la mediocridad en los resultados, la pérdida de matrícula, el desprestigio. El asunto no será traumático si el personal del centro educativo ya ha adquirido la práctica de escuchar (y hacer) juicios fundados, también de valorar el juicio fundado como una oportunidad para crecer, como indicamos en el capítulo anterior: realizar esa declaración con posterioridad a un análisis descarnado de lo que está ocurriendo es un espacio crucial para el cambio.
  
- d) Discusión (o rediscusión) del Proyecto Educativo Institucional, establecimiento de nuevos estándares y mejor coordinación de las acciones técnico-pedagógicas: Como se señaló en el capítulo anterior, las declaraciones (en este caso la declaración de “¡basta!”) dan origen a nuevos juegos de coordinación de acciones. En este caso, las nuevas acciones que se realizan se discuten y planifican en el marco de la elaboración PEI Y LOS DEMÁS PROYECTOS. Allí también se consensuan los nuevos estándares a los cuales se compromete responder el centro educativo, incluyendo los de desempeño de los docentes y los directivos, estándares contra los cuales se evaluarán. Es en ese momento en donde los/las directivos/as líderes inspiran a sus equipos para ir más allá de las exigencias mínimas o los promedios y se proponen metas y objetivos ambiciosos pero, al mismo tiempo, viables o en vías de realización efectiva a lo largo del tiempo.

**Documento elaborado por equipo Contexto**

**Enero 2015.**

**AUTOEVALUACIÓN DIAGNÓSTICA KPSI**

(Asignatura de Diseño Curricular – Profesora María Teresa Castañeda, Magister en Liderazgo y gestión año 2014)

NOMBRE DEL FUNCIONARIO:

---

1.- Complete el siguiente KPSI, colocando una X en la celdilla correspondiente, a fin de determinar el nivel de aprendizaje previo a la capacitación, y su actitud frente a la misma.

CONCEPTOS	NO LO SÉ	SÉ ALGO	LO SÉ BIEN	PODRÍA EXPLICARLO A ALGUIEN
1.- Liderazgo				
2.- Estilos de Liderazgo				
3.- Gestión				
4.- Administración del cambio				
5.- Proyecto Educativo				
6.- Liderazgo Pedagógico				

PROCEDIMIENTOS	NO LO SÉ	SÉ ALGO	LO SÉ BIEN	PODRÍA EXPLICARLO A ALGUIEN
1.- Liderar				
2.- Planificar				
3.- Analizar				
4.- Elaborar un PEI				
5.- Gestionar				
6.- Controlar				



7.- Coordinar				

ACTITUDES	NO ME GUSTA	ME DA LO MISMO	ME GUSTA	ME GUSTA MUCHO
1.- Trabajar en Equipo				
2.- Respetar a sus compañeros				
3.- Liderar el establecimiento				
4.- Mejorar mi desempeño				
5.- Me pregunta estimular a mi equipo				

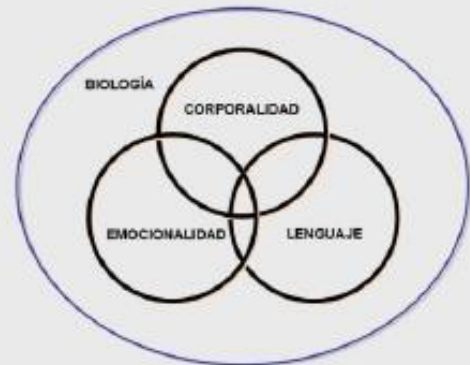
La escucha:  
posibilidad de  
aprendizaje y  
encuentro  
humano...



Fortalecimiento  
de Competencias  
de Gestión y  
Liderazgo. 7, 8 y 12 de  
enero  
2015.

Contexto  
Centro de Desarrollo y Promoción Educativa  
El servicio del desarrollo humano

## Dominios Primarios del Observador



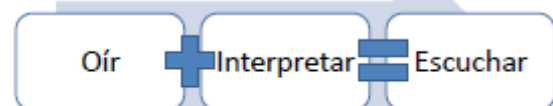
© 2009 NEOFIELD CONSULTING

Somos seres interpretativos

- *“No sabemos como las cosas son. Sólo sabemos como las observamos o como las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos”*

• (Echeverría, R)

La escucha; posibilidad de encuentro





¿Qué hago, cómo me siento, que pienso, cuando alguien no me escucha?...te invitamos a compartir...

---

---

---

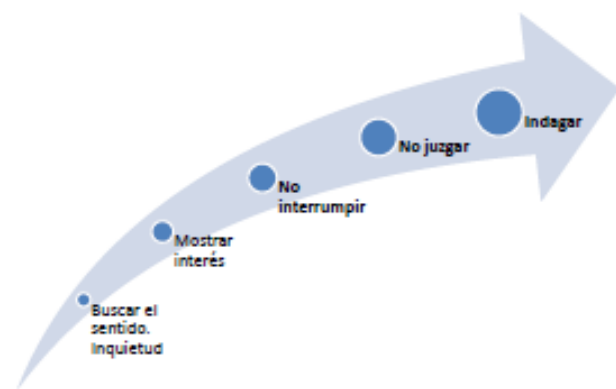
---

---

### Matriz básica de la escucha



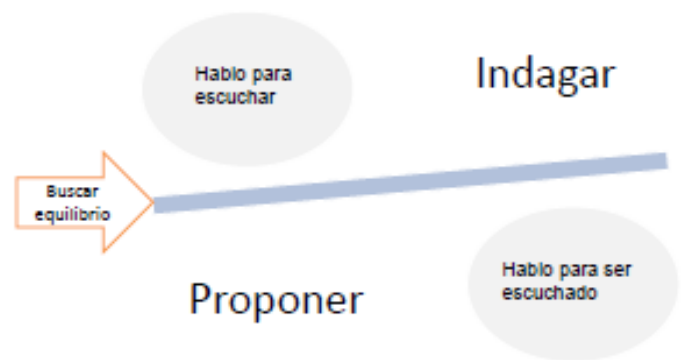
### Disminuyendo la brecha



## Verificar la escucha



## Modalidades del habla



## Modalidades del habla

• **Proponer** : hablo para ser escuchado  
 Hablar desde nuestras inquietudes, dando a conocer la forma como observamos la situación y los cursos de acción que consideremos adecuado

• **Indagar**: hablo para escuchar  
 Hablar para que el otro revele sus inquietudes y de a conocer su forma de observar la situación y los cursos de acción que consideran más adecuados.

## Combinaciones del proponer e indagar

Alto	Explicación	Aprendizaje mutuo
	Imposición	Diseño estratégico
Bajo	Reconocimiento	Interrogación
	Desvinculación	Averiguación
		Chequeo

### Indagar

#### Proponer e indagar/ enfoques

	ENFOQUE UNICO	ENFOQUE MULTIPLE
<b>PROPONER</b>	Hablo para imponer mi punto de vista	Hablo para mostrar mi punto de vista, como uno más de los posibles
<b>INDAGAR</b>	Indago para llevar al otro a mi propia forma de ver las cosas	Indago para comprender mejor y acercarme al punto de vista del otro

Escuchamos desde todo nuestro ser

**DIARIO DE APRENDIZAJE**

**(Asignatura desarrollo curricular efectivo, profesora Maria Teresa Castañeda, Magister en Liderazgo y gestión de establecimientos educacionales, año 2013.)**

**NOMBRE DEL FUNCIONARIO:**

**FECHA:**

**TEMA DE LA JORNADA:**

<b>Qué hemos aprendido hoy?</b>	
<b>¿ Como lo hemos aprendido?</b>	
<b>¿ Qué he entendido bien?</b>	
<b>¿ Qué cosas no comprendí?</b>	

## **Liderazgo Distribuido**

Para Spillane, Halverson y Diamondel, el Liderazgo debe ser entendido como una práctica distribuída a lo largo de contextos sociales. Va más allá de la simple función de un individuo, de su carisma o de su conocimiento. Es especialmente cierto cuando el conocimiento está repartido a lo largo de la organización.

Existen tres elementos objetivos del Liderazgo Distribuido:

- 1.- El liderazgo distribuido resalta la función del Liderazgo como una propiedad del grupo como consecuencia de las interacciones individuales.
- 2.- Los límites del liderazgo no se circunscriben al conjunto de líderes sino que pueden abarcar a individuos y grupos capaces de aportar.
- 3.- Existe la visión de que es el resultado de iniciativas conscientes que interactúan en contextos donde otros los adoptan, adaptan y mejoran provocando un efecto sinérgico donde el resultado es superior a la suma de las partes.

Además Leithwood, nos sostiene que la evidencia en cuánto a los factores que promueven el Liderazgo distribuido , está respaldado por las siguientes hipótesis:

- La posibilidad de que los docentes ejerzan su propio liderazgo en las escuelas.
- Que otros miembros de la comunidad escolar, asuman funciones de liderazgo cuando experimenten las mismas condiciones que promueven el liderazgo en los docentes.
- Son capaces de crear redes ascendentes, descendentes y laterales de comunicación que promueven la fluidez de la información de arriba hacia abajo, o desde abajo hacia arriba.
- Poseen una visión clara del futuro de la institución y consiguen compartirla con sus colaboradores.
- Son capaces de ilusionar a sus colaboradores con un proyecto de trabajo.

### **Trabajo de la sesión:**

- 1.- De lectura al texto en forma individual y grupal
- 2.- Rescate de manera individual 3 ideas fuerza del texto
- 3.- Deduzcan 3 ideas fuerza como grupo y preséntenlas a la asamblea.

Centro de Desarrollo y Promoción Educativa *Contexto*

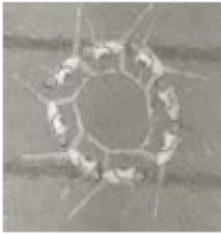
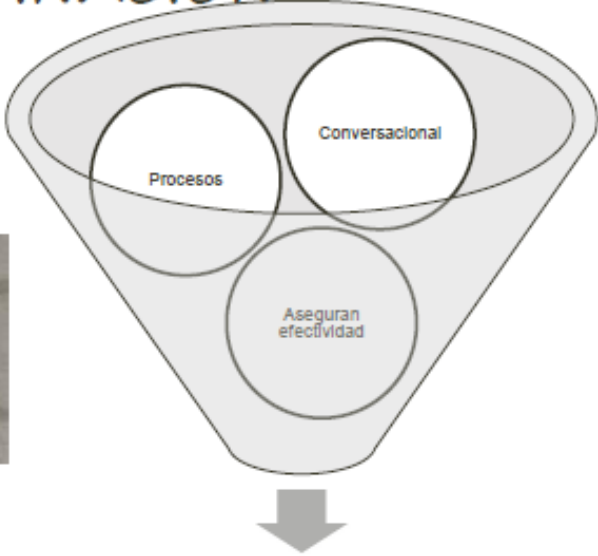
Fortalecimiento de Competencias de Gestión y Liderazgo

# CULTURA DE LA IMPECABILIDAD

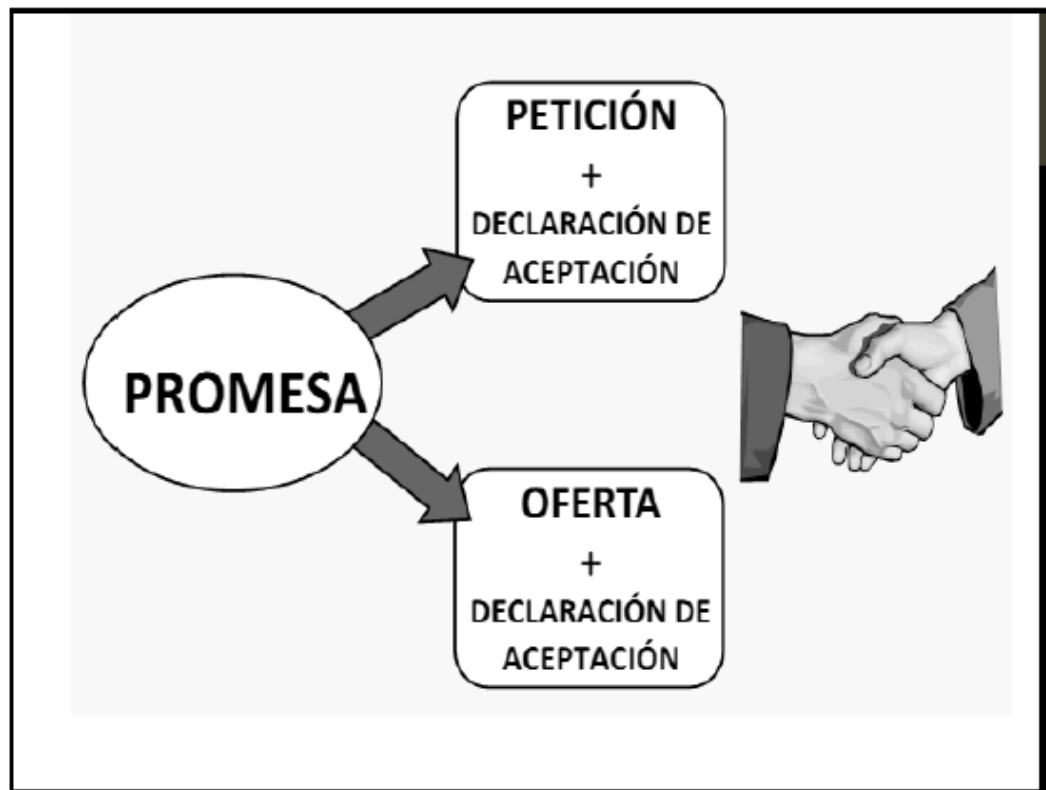
"FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO" DE

CHILLÁN VIEJO ENERO 2015

## ACTIVIDADES DE COORDINACIÓN



Impecabilidad



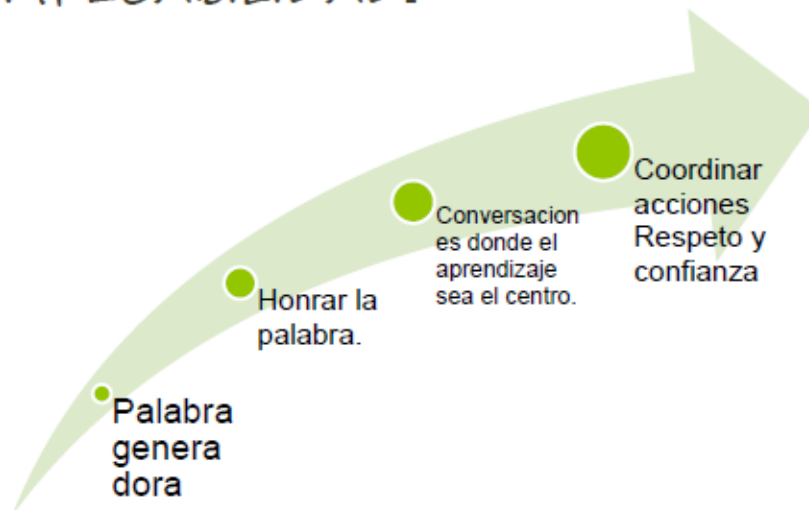
## ELEMENTOS DE UNA OFERTA O PETICIÓN

- Quien escucha
- Quien habla
- Algo que falta
- Acción futura
- Condiciones de satisfacción
- Trasfondo compartido de obiedad
- Tiempo
- Emocionalidad
- Confianza
- Modalidad (verbo)
- Contexto



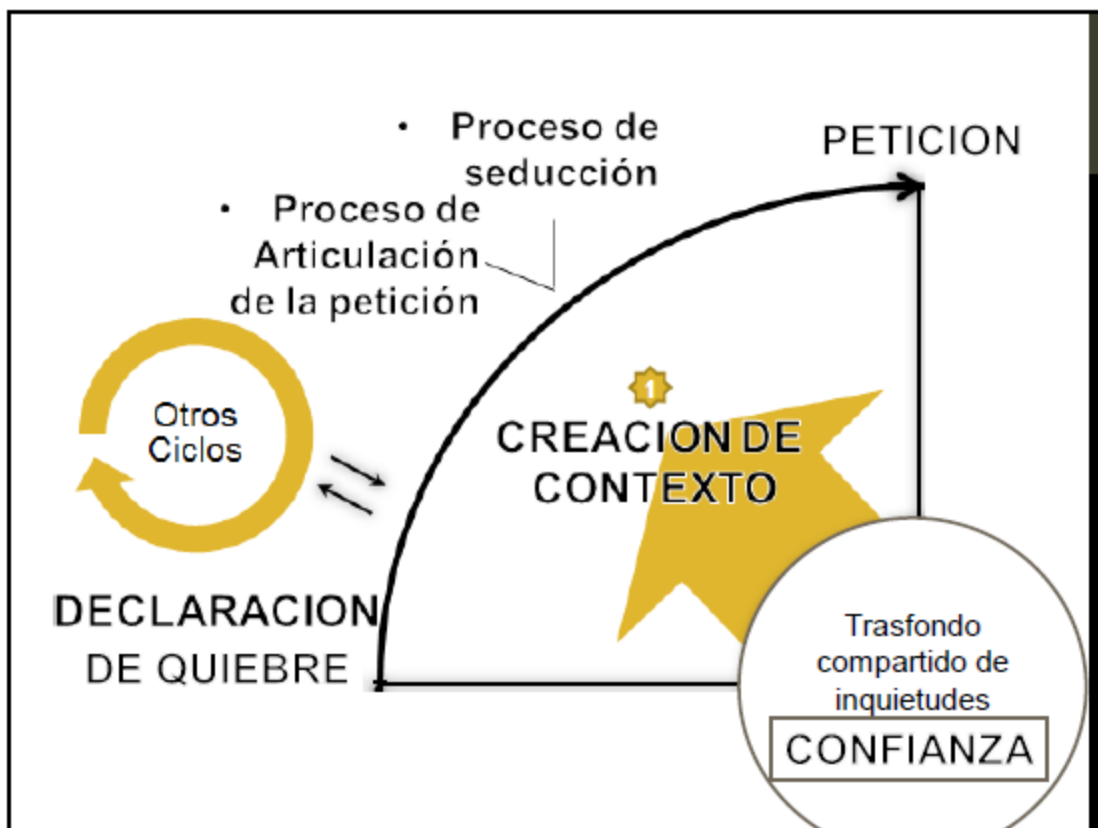
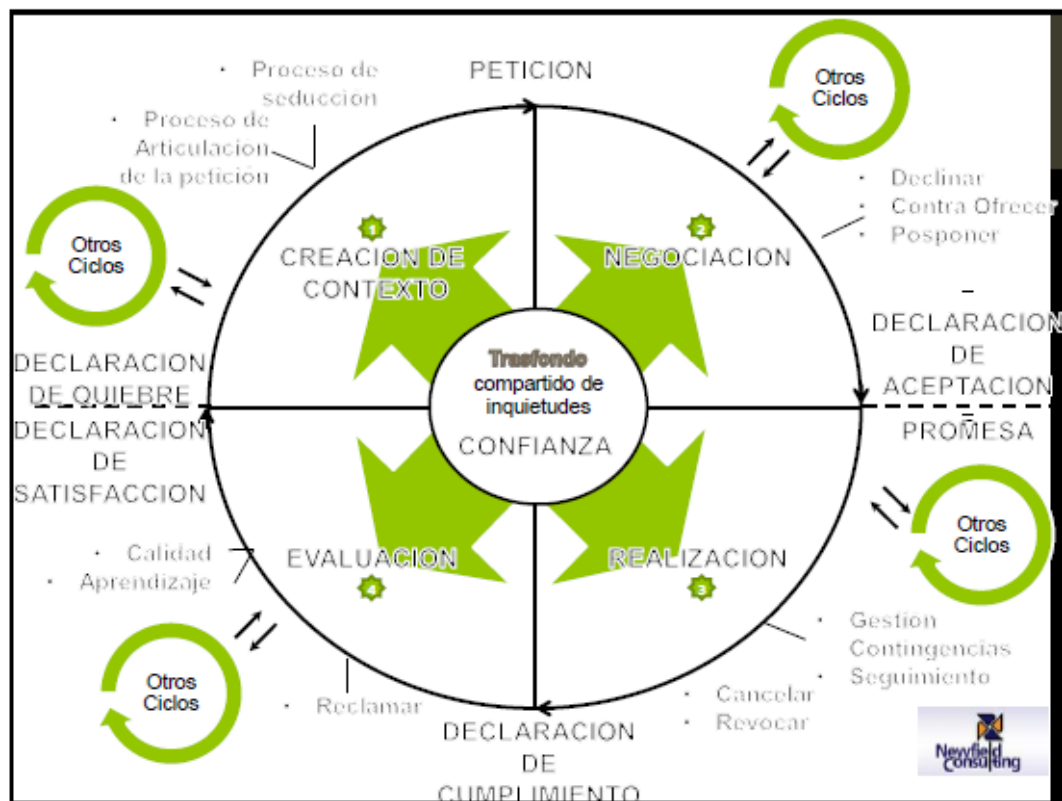


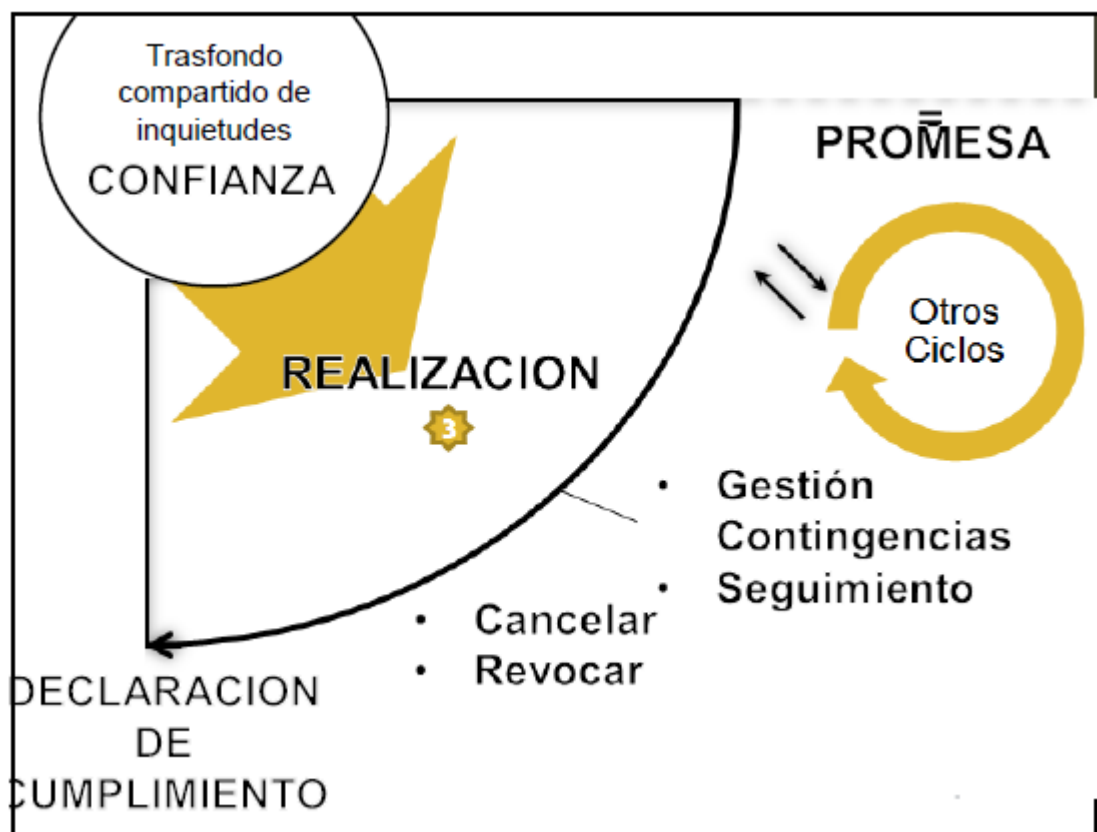
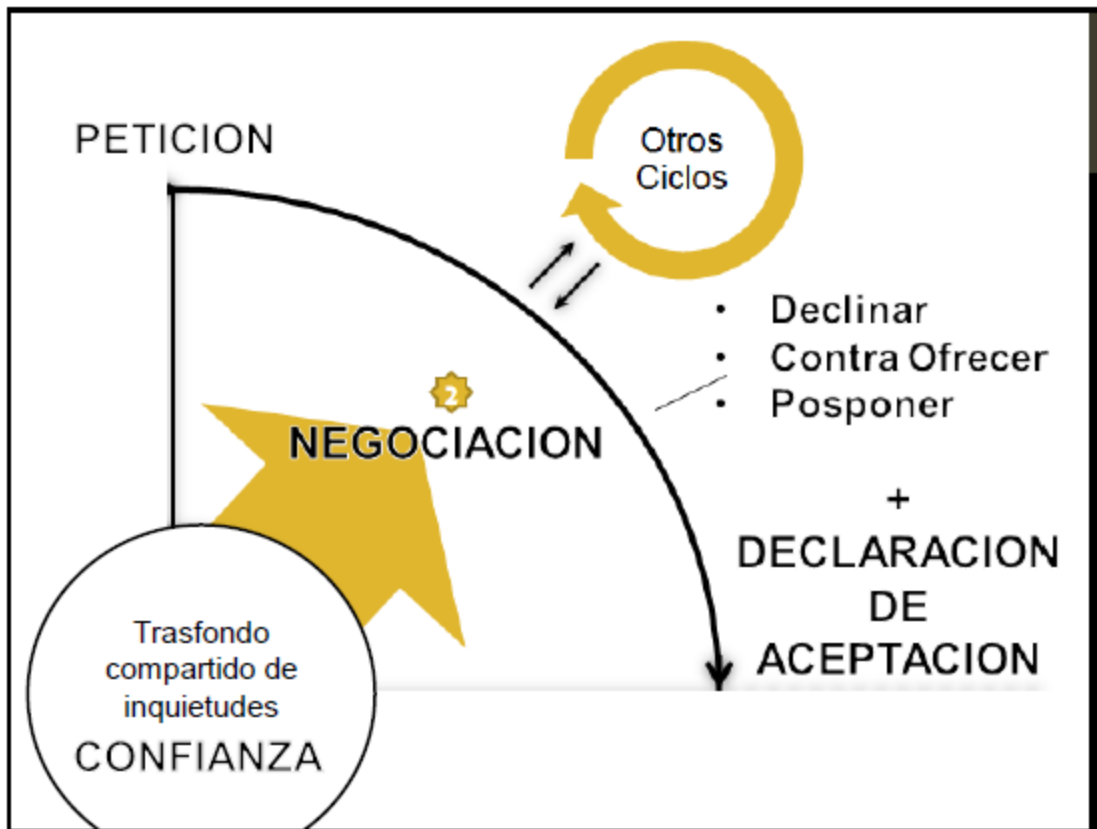
## CUMPLIMIENTO DE LA PROMESA; IMPECABILIDAD.

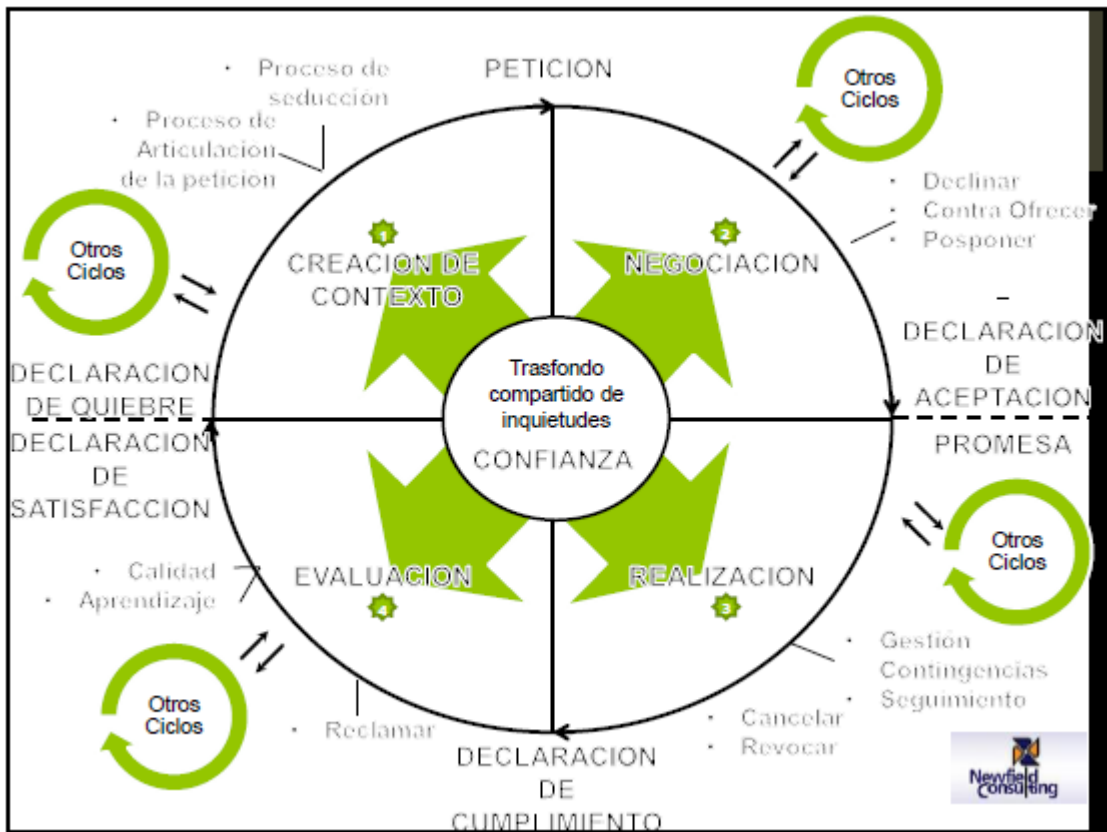
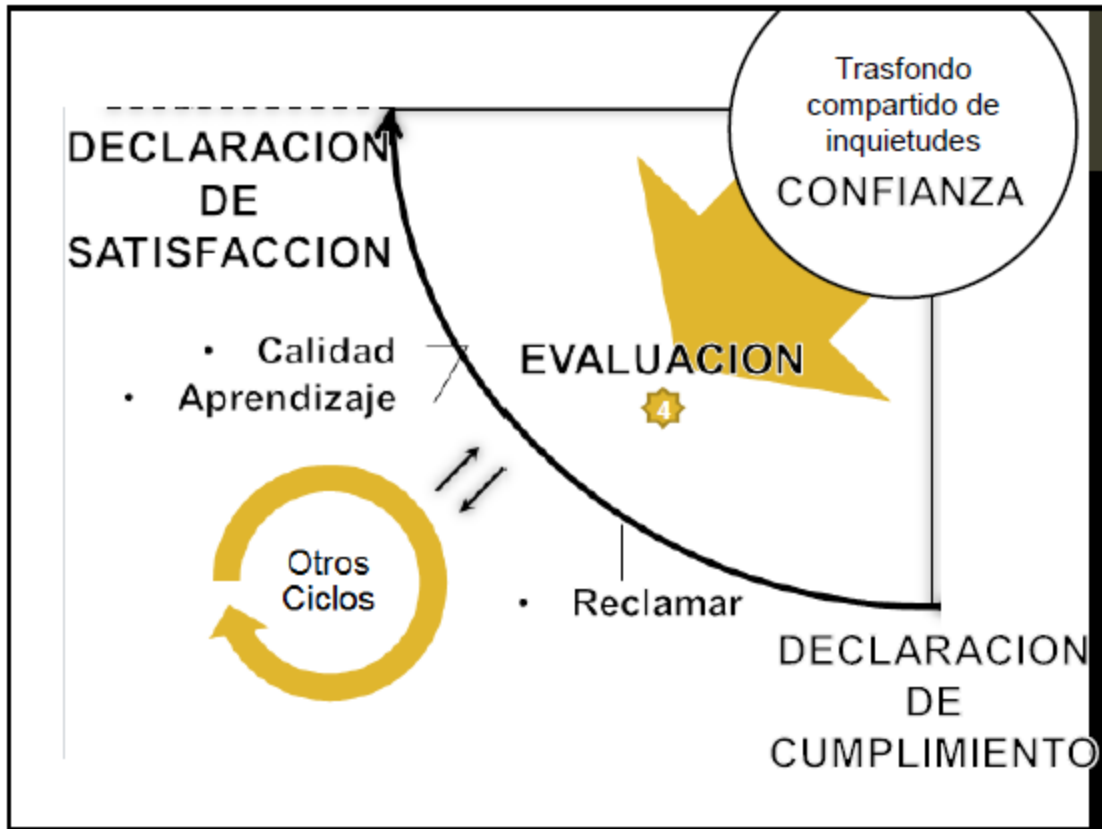


# CICLO DE COORDINACIÓN DE ACCIONES

**HERRAMIENTA AL SERVICIO DEL TRABAJO DE EQUIPO Y LA IMPECABILIDAD**







**DIARIO DE APRENDIZAJE**

**(Asignatura desarrollo curricular efectivo, profesora Maria Teresa Castañeda, Magister en Liderazgo y gestión de establecimientos educacionales, año 2013.)**

**NOMBRE DEL FUNCIONARIO:**

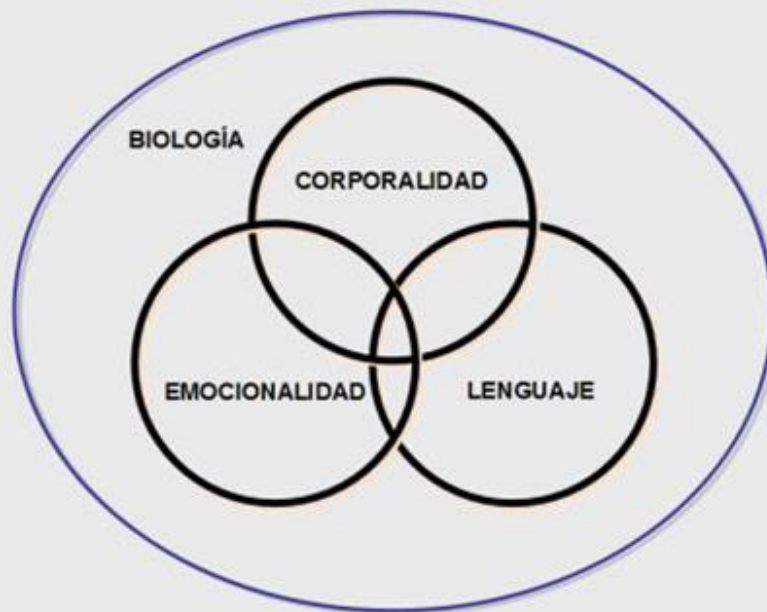
**FECHA:**

**TEMA DE LA JORNADA:**

<b>Qué hemos aprendido hoy?</b>	
<b>¿ Como lo hemos aprendido?</b>	
<b>¿ Qué he entendido bien?</b>	
<b>¿ Qué cosas no comprendí?</b>	

# CULTURA DE LA IMPECABILIDAD

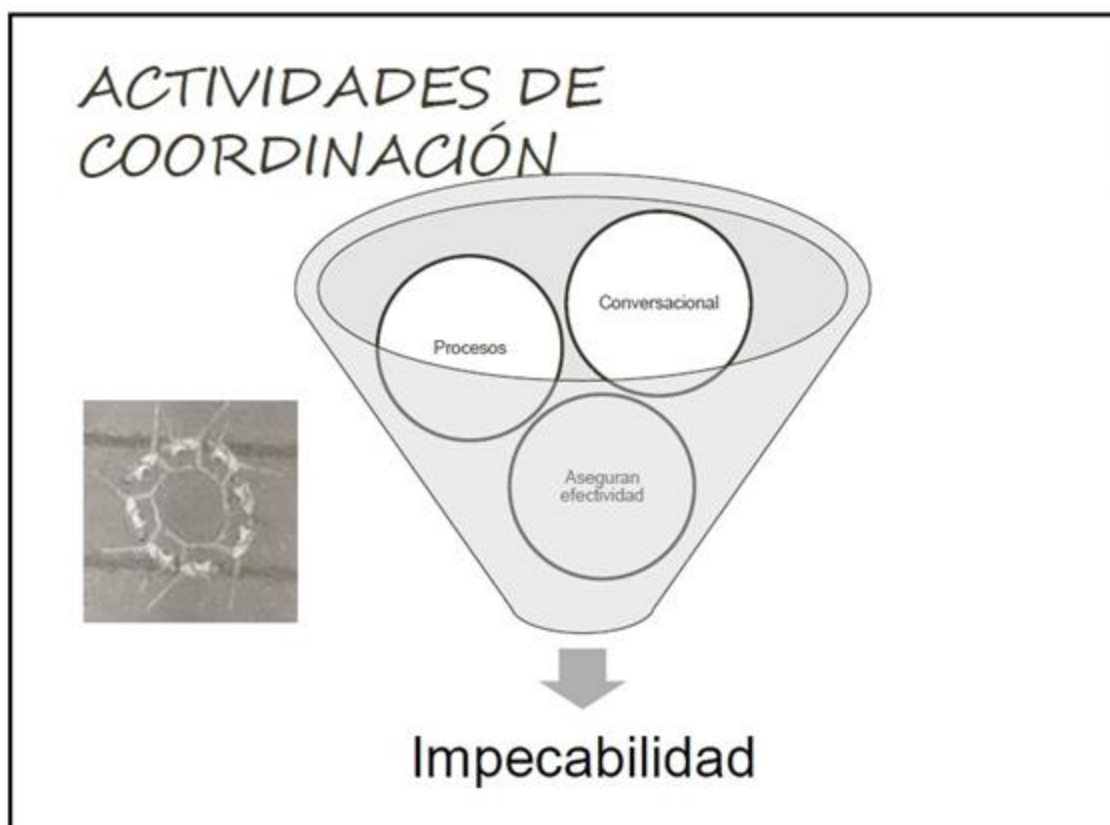
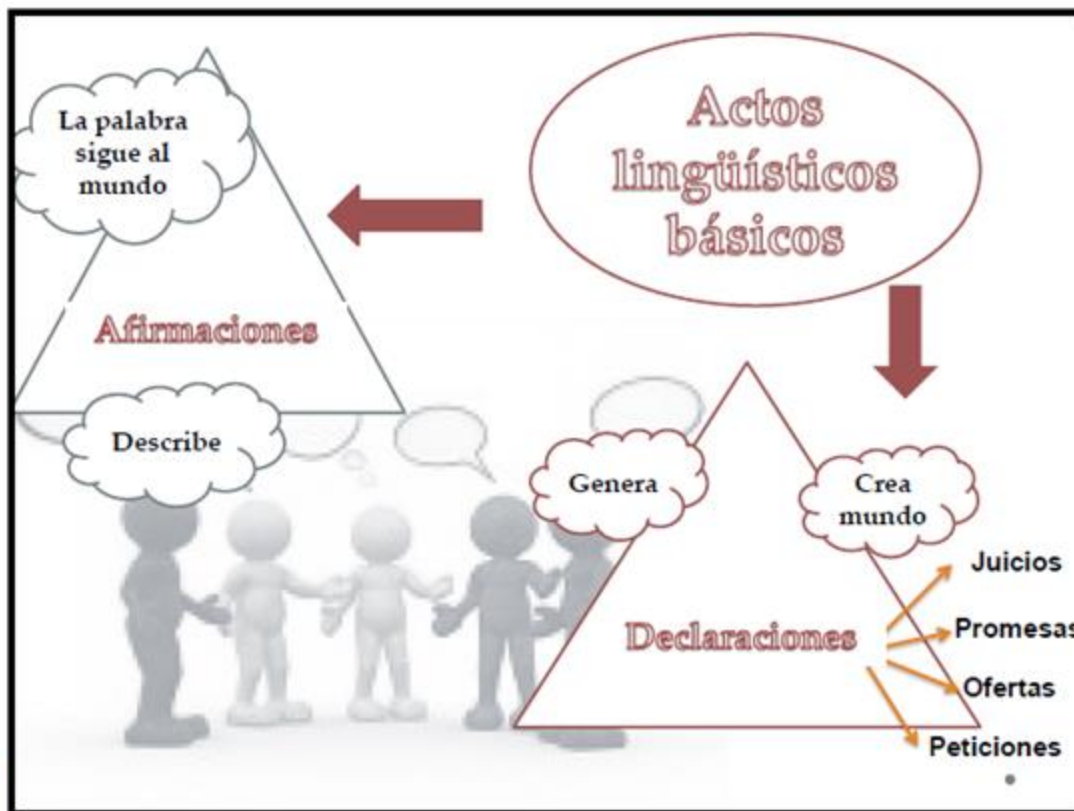
## Dominios Primarios del Observador



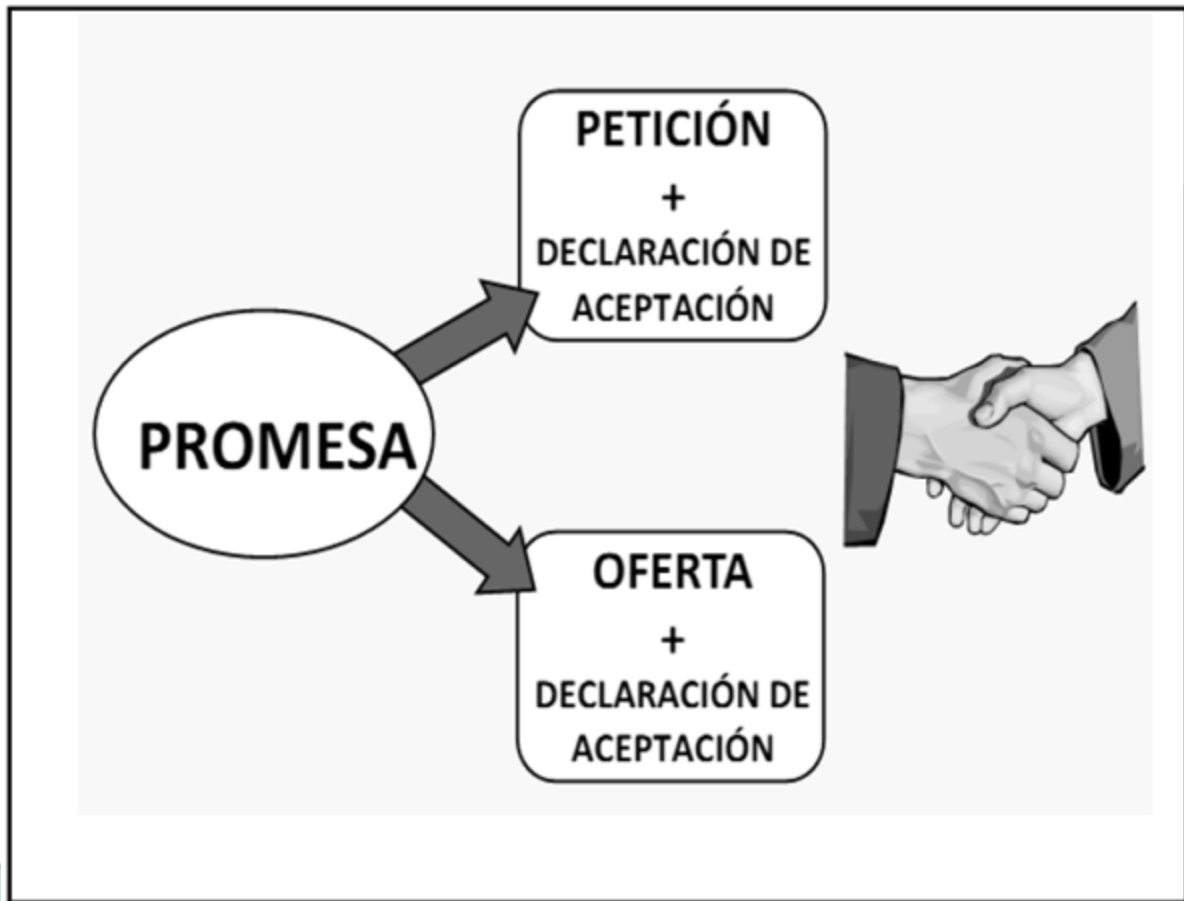
## LA ESCUCHA



# EL HABLA







## ELEMENTOS DE UNA OFERTA O PETICIÓN

- Quien escucha
- Quien habla
- Algo que falta
- Acción futura
- Condiciones de satisfacción
- Trasfondo compartido de obiedad
- Tiempo
- Emocionalidad
- Confianza
- Modalidad (verbo)
- Contexto



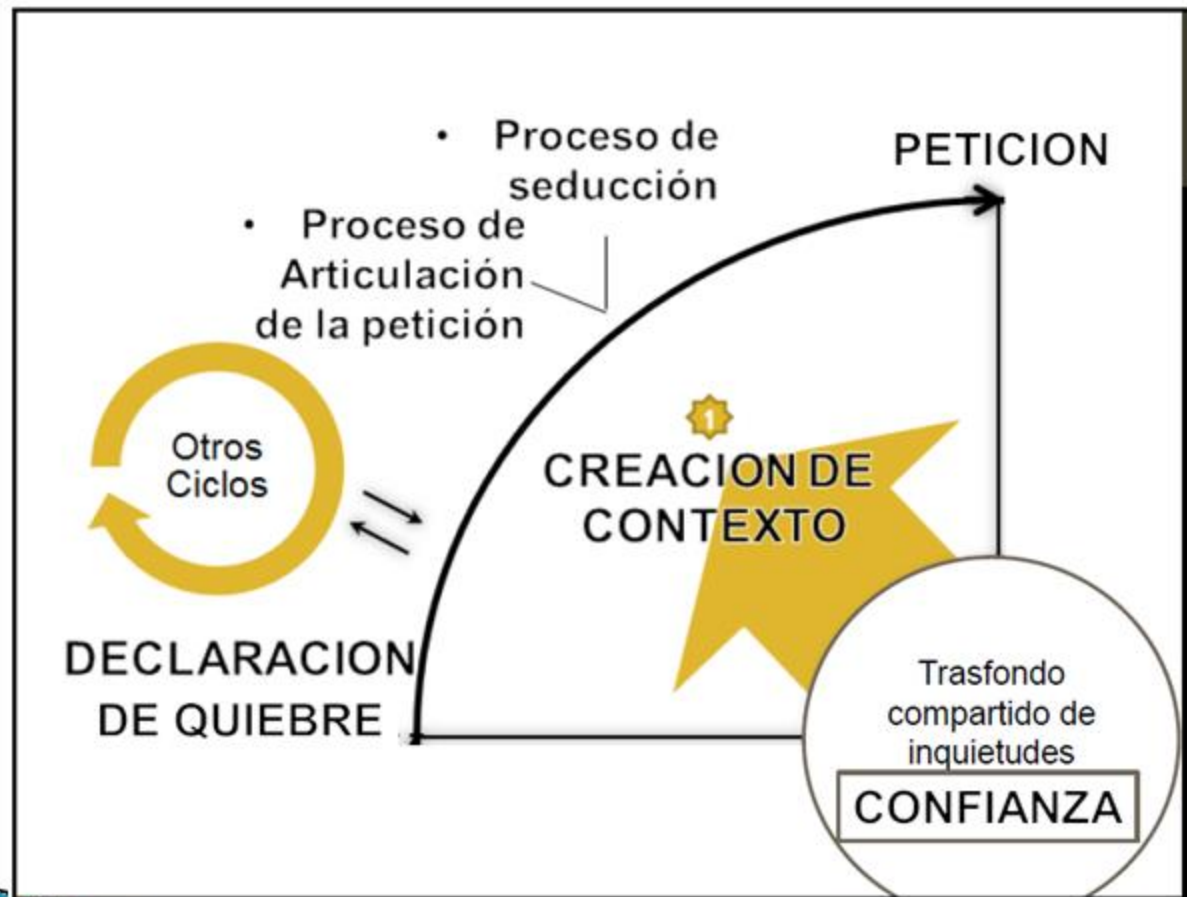


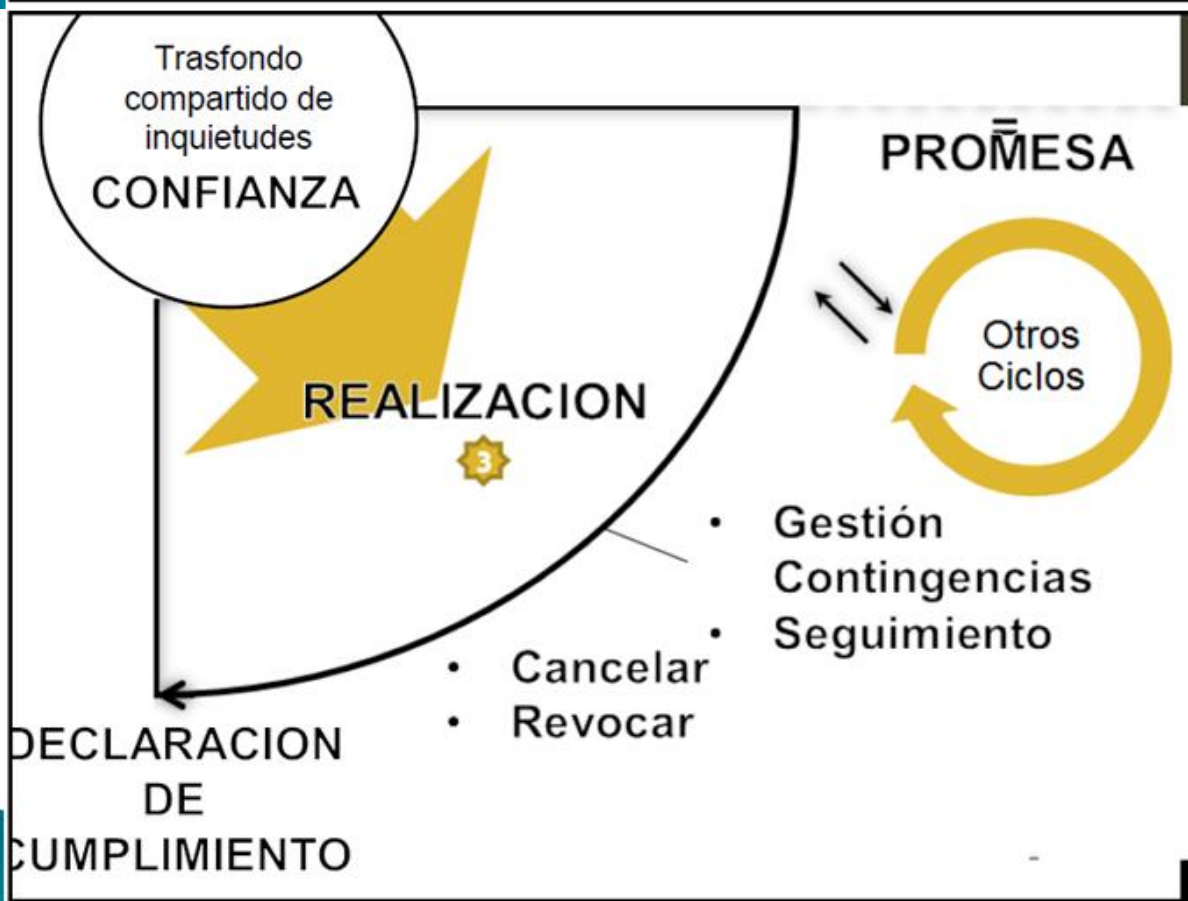
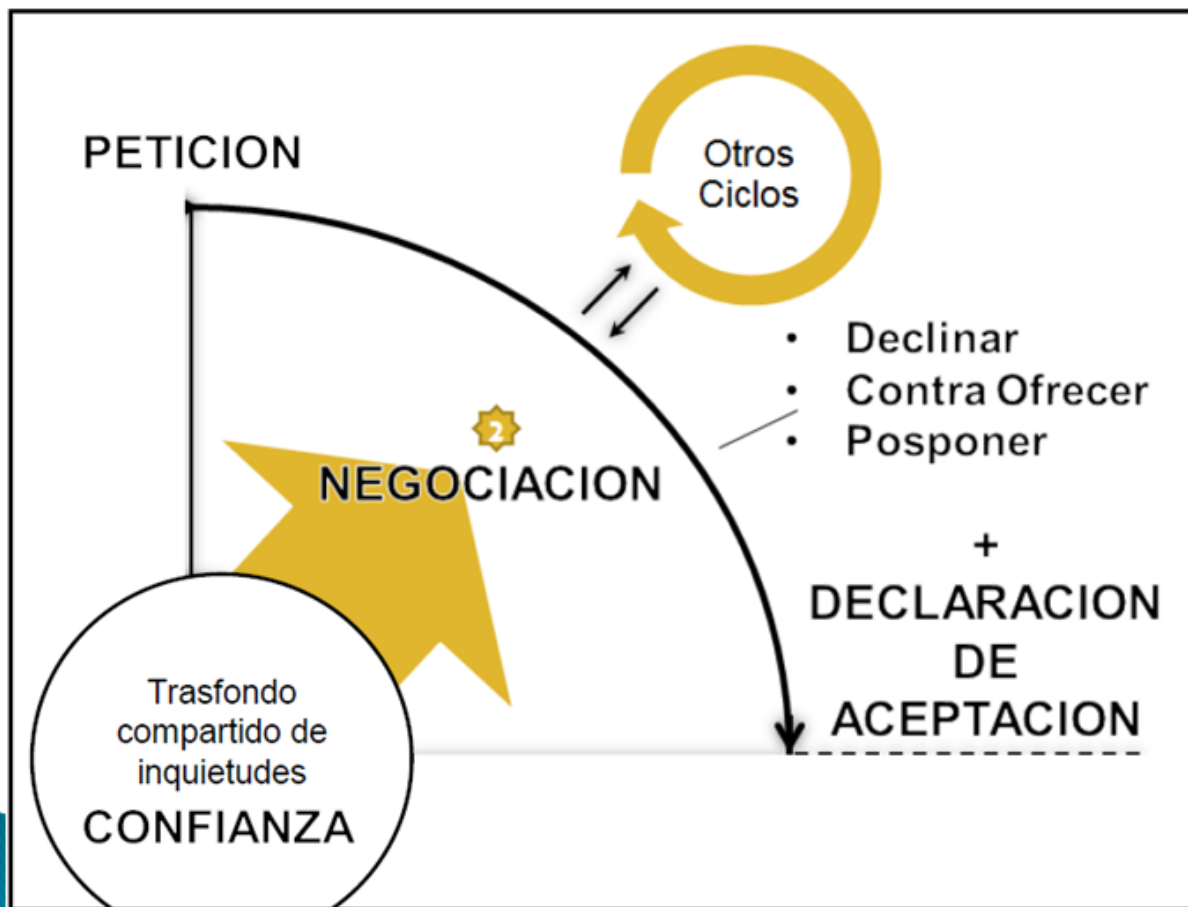
## CUMPLIMIENTO DE LA PROMESA; IMPECABILIDAD.

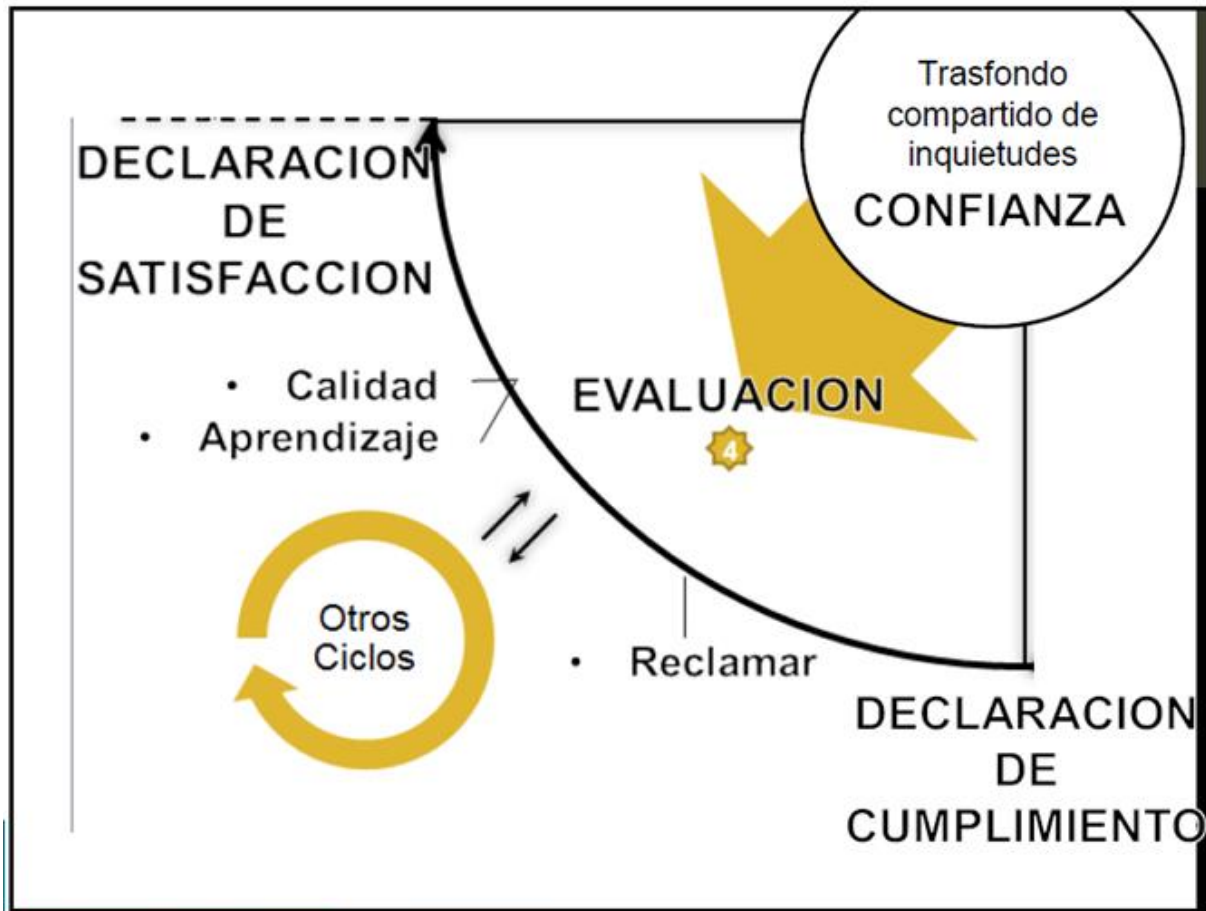


## CICLO DE COORDINACIÓN DE ACCIONES

**HERRAMIENTA AL SERVICIO DEL TRABAJO DE EQUIPO Y LA IMPECABILIDAD**







# TALLER FINAL

- ▶ Favor, con honestidad...respondamos
- ▶ ¿Estamos desarrollando una cultura de Impecabilidad?
- ▶ ¿Cómo?
- ▶ ¿Qué falta para eso?

“Fortalecimiento  
competencias de  
liderazgo en  
procesos de  
cambio.”

2014

---

Talleres de coaching grupal e individual para directivos

DAEM Chillán viejo



## PRESENTACIÓN

### ▪ OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer competencias genéricas y conversacionales a la base del liderazgo educativo, en los directivos de las escuelas de la comuna de Chillán Viejo, para abordar en perspectiva de oportunidad los cambios de escenario en el sistema educativo.

### ▪ OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Favorecer en los y las participantes experiencias vinculadas a las competencias de la escucha y el trabajo participativo, como eje central del liderazgo.
- Favorecer la comprensión de la escuela como un espacio conversacional por excelencia, dónde los distintos actores de la comunidad educativa se encuentran con sus intereses y desafíos.
- Promover una nueva interpretación del rol del directivo en base a las exigencias del sistema educativo.
- Fortalecer competencias para transitar los cambios como oportunidades de desarrollo.

### ▪ METODOLOGÍA

Metodología de trabajo.

La metodología utilizada en el trabajo está basada en el coaching ontológico, generando espacios de trabajo grupal en talleres y a nivel individual en sesiones de coaching individual para los participantes.

## Módulo I

### Taller de coaching grupal

La escucha como posibilidad de construcción de comunidad educativa.

Contenidos:

- Las transformaciones y sus distintas perspectivas.
- La escucha y el respeto como ejes de los espacios conversacionales.
- Estrategias de comunicación efectiva.
- Las emociones y la corporalidad, dominios de la escucha efectiva.
- Los componentes de la escucha.
- Dominios del ser humano (corporalidad, emocionalidad, lenguaje)
- Estilos relacionales: enfoque único y múltiple y sus implicancias relacionales y pedagógicas.
- La escucha efectiva y la aceptación del otro como legítimo otro.

## Módulo II

### Taller de coaching grupal

#### Liderazgo transformacional

- Lenguaje generativo como herramienta de liderazgo y comunicación.
- El liderazgo y los proyectos de transformación como opción de construcción.
- Modelo de análisis de resultados y diseño de acciones transformacionales



### Módulo III

#### Coaching grupal.

Sesiones de coaching grupal a cada uno de los participantes. Se organizará

- TIEMPO DE DESARROLLO DEL PROGRAMA

El tiempo propuesto para la realización del programa son 21 horas de talleres de coaching grupal y 1.15 horas de atención en coaching individual a cada participante del programa.

Proponemos trabajar 2 días en un espacio otorgado por el Daem o el municipio y un tercer día en un espacio contratado fuera de la comuna.

Las sesiones de coaching individual se realizaran previo acuerdo con los participantes en los días posteriores a los talleres grupales.

#### PRESUPUESTO

La inversión total de programa asciende a \$6.200.000 (seis millones doscientos mil pesos). Este presupuesto considera un día de atención en recinto contratado para el efecto.

**DIARIO DE APRENDIZAJE**

**(Asignatura desarrollo curricular efectivo, profesora Maria Teresa Castañeda, Magister en Liderazgo y gestión de establecimientos educacionales, año 2013.)**

**NOMBRE DEL FUNCIONARIO:**

**FECHA:**

**TEMA DE LA JORNADA:**

<b>Qué hemos aprendido hoy?</b>	
<b>¿ Como lo hemos aprendido?</b>	
<b>¿ Qué he entendido bien?</b>	
<b>¿ Qué cosas no comprendí?</b>	

# ANEXOS MÓDULO 2

## El Proyecto Educativo Institucional como herramienta efectiva en Liderazgo y Gestión

Contenidos:

Evaluación diagnóstica

Conceptos de Proyecto Educativo Institucional

Taller de definiciones y fundamentos

Diario del Aprendizaje

Construcción de Proyecto Educativo

Una Visión compartida

Caracterización de un Proyecto Educativo

Fases de elaboración de un Proyecto Educativo

Visión y Misión

Evaluación de un Proyecto Educativo Institucional

Construyendo declaraciones

Mirando los estados de ánimo

Ejercicios de vivencias

Instrumentos de coordinación, seguimiento y control.

**AUTOEVALUACIÓN DIAGNÓSTICA KPSI**

(Asignatura de Diseño Curricular – Profesora María Teresa Castañeda, Magister en Liderazgo y gestión año 2014)

**NOMBRE DEL FUNCIONARIO:** \_\_\_\_\_

1.- Complete el siguiente KPSI, colocando una X en la celdilla correspondiente, a fin de determinar el nivel de aprendizaje previo a la capacitación, y su actitud frente a la misma.

CONCEPTOS	NO LO SÉ	SÉ ALGO	LO SÉ BIEN	PODRÍA EXPLICARLO A ALGUIEN
1.- Proyecto Educativo				
2.- Visión				
3.- Misión				
4.- Valores				
5.- Seguimiento				
6.- Monitoreo Control				

PROCEDIMIENTOS	NO LO SÉ	SÉ ALGO	LO SÉ BIEN	PODRÍA EXPLICARLO A ALGUIEN
1.- Liderar				
2.- Planificar				
3.- Analizar				
4.- Elaborar un PEI				
5.- Gestionar				
6.- Controlar				
7.- Coordinar				

ACTITUDES	NO ME GUSTA	ME DA LO MISMO	ME GUSTA	ME GUSTA MUCHO
1.- Trabajar en Equipo				
2.- Respetar a sus compañeros				
3.- Liderar el establecimiento				
4.- Mejorar mi desempeño				
5.- Me pregunta estimular a mi equipo				

## Aproximaciones a una concepción y definición de propósitos de un Proyecto Educativo Institucional (PEI)

### Reflexión inicial

En un pasaje del cuento “Alicia en el país de las maravillas”, se produce el siguiente diálogo:

- *¿Quieres decirme, por favor, qué camino debo tomar para salir de aquí? - preguntó Alicia.*
- *Eso depende mucho de a dónde quieres ir - respondió el Gato.*
- *Poco me preocupa a dónde ir... - dijo Alicia.*
- *Entonces, poco importa el camino que tomes - replicó el Gato.*

*"Pensar en proyectos es apropiarnos del reto de materializar nuestras utopías en este tiempo, lo cual, prospectivamente, nos impele avanzar del futuro hacia el presente" (Durán Acosta)*

Prof. Fancy Castro R. / UBB/MLGEE

## ¿Qué es el PEI?

- Es un instrumento de gestión de mediano y largo plazo que se enmarca dentro del marco educacional del país a fin de responder a sus demandas expectativas.
- Es un proceso de reflexión que plasma o enuncia lo que aspira realizar una comunidad educativa .
- *Es un instrumento de planificación que contiene explícitamente las definiciones fundamentales de una organización escolar, que sirven de orientación y principio articulador de la gestión institucional durante el diseño y redacción del Proyecto Educativo Institucional.*

- *Es un conjunto coherente de operaciones y acciones que permiten modificar una situación educativa inicial determinada en una situación-objetivo, caracterizada por un conjunto de factores de orden social que permiten mejorar las condiciones educativas del contexto y de la población donde se interviene”.*

(“Metodología para la formulación de proyectos educativos: un enfoque estratégico”. CINTERPLAN, Venezuela.1993.)

- *Es la formulación clara y precisa de las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del modelo de escuela que se necesita para atender a las demandas de desarrollo de nuestros estudiantes.*
- *Es un proceso de reflexión y enunciación que realiza una comunidad, orientado a explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre el individuo y la sociedad, la concepción de educación, y el modelo de comunicación en el que sustenta la misma”*

(Reflexión sobre Proyectos Educativos Institucionales. Ministerio de Educación Nacional. Colombia, 1994.)



- *Es un conjunto coherente de operaciones y acciones que permiten modificar una situación educativa inicial determinada en una situación-objetivo, caracterizada por un conjunto de factores de orden social que permiten mejorar las condiciones educativas del contexto y de la población donde se interviene”.*

(“Metodología para la formulación de proyectos educativos: un enfoque estratégico”. CINTERPLAN, Venezuela.1993.)

- Es una herramienta de planificación y gestión que permite compartir una finalidad y un quehacer común, que da sentido al proceso educativo que se desarrolla en las escuelas/liceos y les otorga identidad”

(Astudillo E.; Astudillo, O; Cuadra, G; Torres, M; Vaccaro L. “Fortalecimiento de Equipos de Gestión Comunal y Escolares. P.U.C., CIDE, MINEDUC, 1994.

- Es un instrumento, a la vez político y técnico, que toma en cuenta demandas explícitas hechas a la escuela o liceo, y que simultáneamente, es capaz de anticiparse a nuevos requerimientos”

(Mintzberg, H y Quin, J. “El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos”. Prentice Hall. 1993)

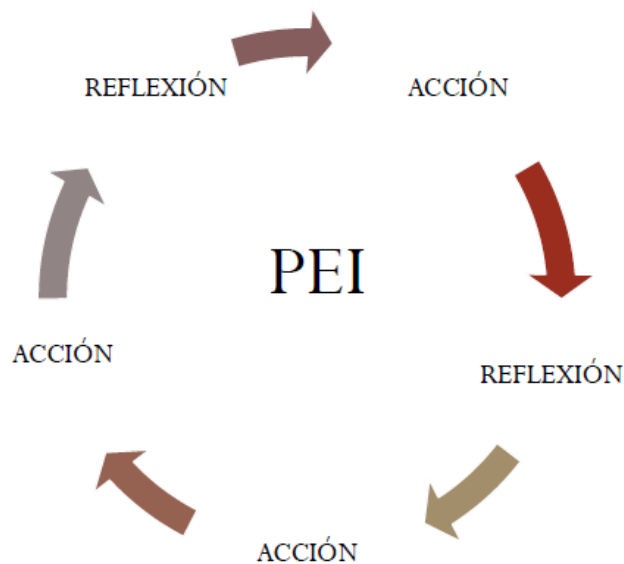
## El PEI sirve o permite:

- ✓ Orientar una gestión autónoma, participativa y transformadora de la institución educativa.
- ✓ Programar, teniendo como centralidad a las niñas, niños y adolescentes, integrando sus necesidades de desarrollo humano, el cumplimiento de sus derechos, además de las demandas de desarrollo del país.
- ✓ Articular y valorar la participación de la comunidad educativa, en función de un sueño común a alcanzar y una problemática priorizada a superar.
- ✓ Explicar la intencionalidad pedagógica, la concepción de la relación entre individuos (educando y educador) y la sociedad y el modelo de comunicación en el que se sustenta la misma.
- ✓ Plantear el tipo de colegio establecimiento escolar que se requiere construir en función de los fines que se persiguen, el tipo de estudiante que se quiere formar, así como el diseño de políticas y estrategias para su propio desarrollo institucional.

- ✓ *Explicitar las opciones y definiciones institucionales, orientar y articular todos los procesos que ocurren en un establecimiento educacional y clarificar a los actores las metas de mejoramiento, brindando sentido y racionalidad a la gestión institucional.*

(MINEDUC)

## Proceso de construcción del PEI



“Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, deja de ser un simple sueño. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida”  
(Peter Senge, La Quinta Disciplina).

Se requiere, en consecuencia...

- A. contar con instrumentos de planeamiento educativo que viabilicen el logro de la calidad educativa.
- B. Propuestas singulares y propias de cada escuela, fundadas en la participación de los actores de la Institución Educativa.
- C. convertir en herramienta de descentralización educativa, porque afirma y sostiene las nuevas facultades delegadas a la escuela en el marco de la Ley General de Educación N° 20.370

## Identidad

- Definir la identidad como institución educativa es evidenciar aquello que caracteriza y permite brindar una atención pertinente a los estudiantes.
- Para ello es importante reflexionar sobre las siguientes preguntas:

## Preguntas para reflexionar

- ¿Quiénes somos?
  - ¿Qué buscamos?
  - ¿Por qué lo hacemos?
- 
- ¿Hacia dónde se desea llegar?
  - ¿Cuál es la proyección de la comunidad educativa a futuro?
  - ¿Qué hacemos en el futuro?

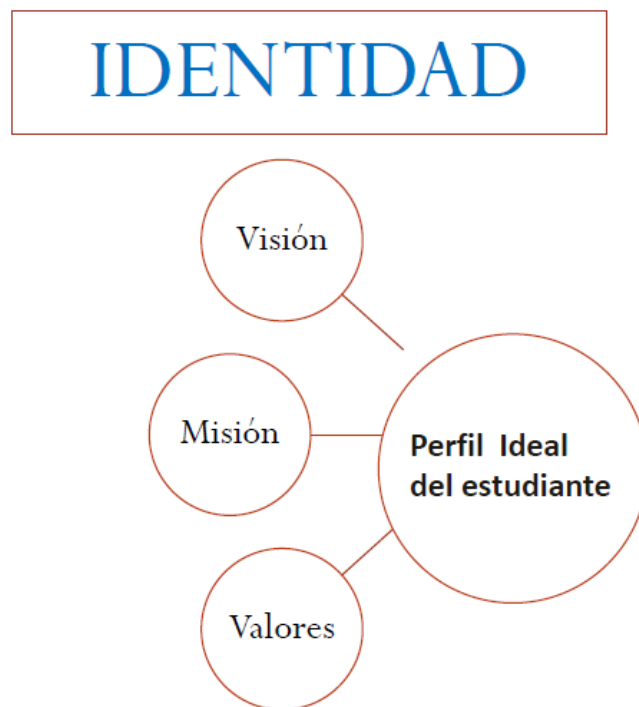
Para responder a estas preguntas es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Dinámica de grupo (organización de equipos para realizar la tarea)
2. Se pueden usar fichas de trabajo
3. Sistematización de las ideas
4. Redacción de la identidad

- **RESULTADOS: VISIÓN + MISIÓN + VALORES COMPARTIDOS – PERFIL IDEAL DE NUESTROS ESTUDIANTES**

Es importante partir por la revisión de documentos como:

- **La Declaración de los Derechos Humanos**  
(Adoptada y proclamada por la Resolución de la Asamblea General 217 A (iii) del 10 de diciembre de 1948)
- **La Convención sobre los Derechos del Niño**  
(Fue adoptada por la [Asamblea General de las Naciones Unidas](#) el [20 de noviembre de 1989](#))
- **La Constitución de Chile** (1980, modificada el 2005)
- **La Ley General de Educación** (LGE, 2009)
- **Entre otros...**



Prof. Fancy Castro R. / UBB/MLGEE

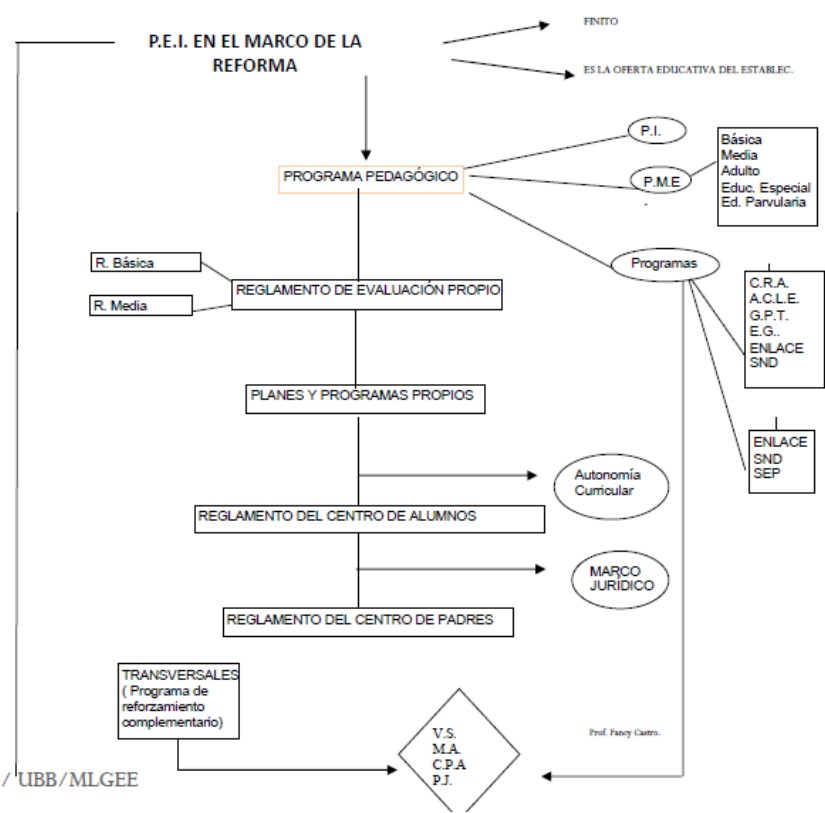
## La identidad:

- Es la característica fundamental de la Institución Educativa, señala sus rasgos distintivos en valores, principios, desempeño y resultados en función a las necesidades de nuestros estudiantes y las demandas del contexto.
- Presenta los lineamientos de acción de la escuela y los factores que determinan el tipo de servicio que se brinda los estudiantes a fin de alcanzar el perfil ideal del mismo.
- Revela su cultura institucional única, su filosofía de vida, la forma de asumir al ser humano y el desarrollo.
- Expone sus ideales, sus anhelos y sus propósitos plasmados en el perfil ideal del estudiante (¿Hacia dónde queremos llegar?) y la visión (¿Qué tipo de escuela necesitamos para alcanzar ese perfil ideal del estudiante?).

**CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE UN BUEN PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**



Prof. Fancy Castro R. / UBB/MLGEE



Prof. Fancy Castro R. / UBB/MLGEE



## **Material para Contenidos**

### *1. Conceptos y fundamentos para la elaboración de un Proyecto Educativo Institucional participativo.*

Para el desarrollo de este contenido se hará referencia a tres definiciones del concepto Proyecto Educativo Institucional, bajo la mirada de diferentes autores. Las cuales se detallan a continuación:

- a) ...es concebido como un instrumento que permite a la Unidad Educativa definir su identidad a través de la explicitación del sistema de ideas que fundamentan o justifican su quehacer educativo, imprimiéndole el sello distintivo que los identifica. Por medio de éste instrumento, es posible conocer las concepciones educativas de la comunidad que lo sustenta y el tipo de persona que se quiere formar u orientar (Denegri, 1996).
  
- b) ...”es una herramienta de planificación y gestión que permite compartir una finalidad y un quehacer común, que da sentido al proceso educativo que se desarrolla en las escuelas/liceos y les otorga identidad”. (Astudillo E. “Fortalecimiento de Equipos de Gestión Comunal y Escolares”, P.U.C., CIDE, MINEDUC, 1994.)
  
- c) ...”Es un instrumento, a la vez político y técnico, que toma en cuenta demandas explícitas hechas a la escuela o liceo, y que simultáneamente, es capaz de anticiparse a nuevos requerimientos”. (Mintzberg, H y Quin, J. “El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos”. Prentice Hall. 1993).

## **ACTIVIDADES**

1. Organizados en grupos realizan lectura de las definiciones de PEI, a continuación las socializan y extraen las ideas centrales y en común que tienen.
  
2. Elaboran una definición de Proyecto Educativo Institucional grupal, realizan puesta en común eligiendo una persona del equipo que les represente y la exponga ante el curso.

**Diario del aprendizaje**

Nombre del funcionario:

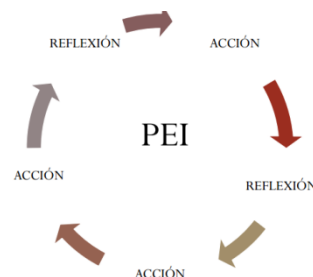
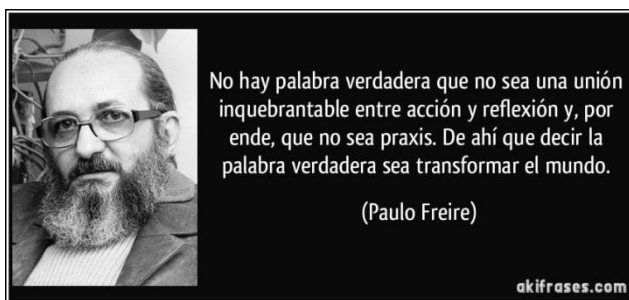
Fecha:

Tema de la jornada:

¿Qué hemos aprendido hoy?	
¿Cómo lo hemos aprendido?	
¿Qué he entendido bien?	
¿Qué cosas no comprendí?	

## PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL PEI

Enmarcados en el proceso metodológico, de la reflexión acción, comentan de qué forma se puede llevar adelante el proceso de construcción del Proyecto Educativo Institucional.



### Actividades

Prof. Fancy Castro R. / LIBB/MLGEE

En base a los mensajes contenidos en las frases e imágenes, reflexionan y por cada una proponen una acción remedial, o sugerencia para poder mejorar la situación. Además se sitúan en el contexto del problema o acontecimiento.



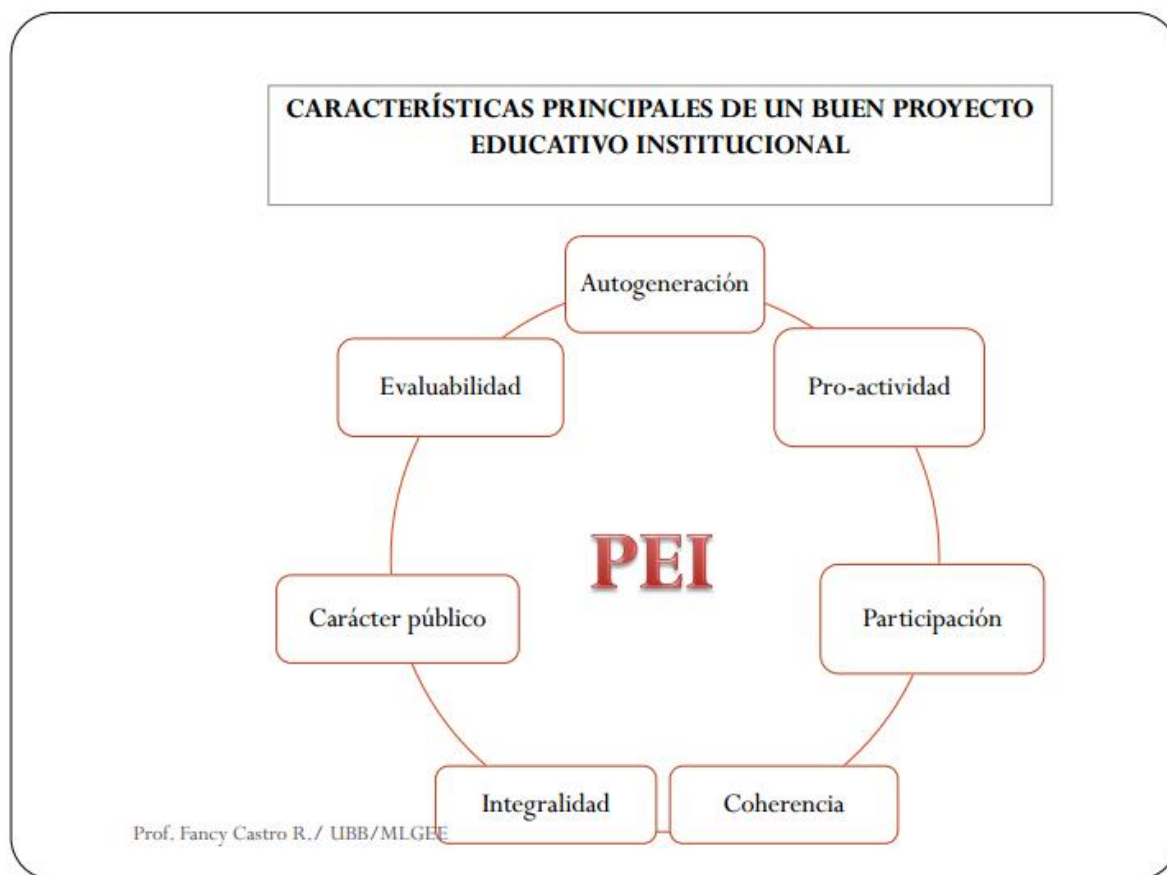
En relación con lo anterior responden las siguientes preguntas, con énfasis en la visión compartida de Peter Senge, de su texto la Quinta Disciplina.

“Una visión compartida no es una idea. (...) Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, deja de ser un simple sueño. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida” (Peter Senge, La Quinta Disciplina).

**Preguntas para reflexionar:** ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Hacia dónde se desea llegar?, ¿Cuál es la proyección de la comunidad educativa a futuro?, ¿Qué hacemos en el futuro?

## Características principales de un buen Proyecto Educativo Institucional

Análisis y comentarios sobre las características principales de un buen Proyecto Educativo Institucional. Observan el modelo y describen cada uno de sus elementos, en un trabajo en equipos.



Plenario:

Se recogen conclusiones, las cuales se dan a conocer ante la asamblea.

## Contenido

- Fases de la elaboración de un Proyecto Educativo Institucional.

## Fuentes

- ✓ Presentación ppt.
- ✓ Documentos, apuntes sobre PEI/Videos

## Actividades

En equipos de trabajo resolver las siguientes tareas y preguntas relacionadas con las fases de diseño, implementación y evaluación del PEI.

### 1. Definir estrategias para desarrollar el diagnóstico y procesar la información del establecimiento:

Hipótesis de diagnóstico:	
a. Las áreas que se deben diagnosticar	
b. Actores que se deben consultar	
c. Método, procedimiento e instrumento para la recogida de la información	
d. Técnica de procesamiento de la información	

### 2. Indicar posibles procedimientos para definir los diferentes componentes del PEI:

¿Cómo definir o establecer las líneas estratégicas del PEI?, ¿De dónde se obtienen?	
¿A partir de qué referentes se definen los objetivos estratégicos del PEI?	
¿Qué áreas debe contener un plan de acción?	
¿Cómo validar el PEI?	

¿Qué debiera contener un plan de monitoreo de la implementación del PEI?	
¿Qué variables debieran incidir en la actualización sistemática del PEI?	

**Diario del aprendizaje**

Nombre del funcionario:

Fecha:

Tema de la jornada:

¿Qué hemos aprendido hoy?	
¿Cómo lo hemos aprendido?	
¿Qué he entendido bien?	
¿Qué cosas no comprendí?	



## 2 (B) RECONSTRUIR COLABORATIVAMENTE: Socializar

### PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI); DIMENSION FORMATIVA

*Un PEI se constituye en herramienta, en tanto las personas lo conocen y sienten que les interpreta. Cada formulación o reformulación del PEI debe socializarse, no sólo una vez, sino que cada cierto tiempo, para que la comunidad lo tenga presente. Esta herramienta entrega una guía y materiales para trabajar con la comunidad en torno al documento del PEI que el equipo de convivencia podría re-formular en su dimensión formativa. El modo de socializar que se propone se orienta a conocer, reflexionar y proponer en colaboración y co-construcción con otros. Resulta conveniente cuando recién se está desarrollando el PEI, para que la comunidad pueda enriquecerlo. Con esto, se logra una legitimación mayor.*

Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros del equipo coordinador de la convivencia.</li> </ul>
Instancias de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de equipo.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar a los actores, y las instancias en que se socializará, discutirá y/o reformulará el PEI.</li> <li>• Diseñar y llevar a cabo reuniones con los distintos actores.</li> <li>• Reformular lo que sea necesario.</li> <li>• Establecer compromisos con el PEI.</li> </ul>
Favorece el desarrollo de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo, cooperación.</li> </ul>
Conducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un/a profesional del equipo coordinador de la convivencia.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una copia de la guía para cada participante.</li> </ul>
Tiempo requerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación: dos horas.</li> </ul>
Autor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isidora Mena, 2007.</li> </ul>
Edición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paula Gessner, 2008. Gloria Carranza (edit.).</li> </ul>





## ...PASOS A SEGUIR

### 1. Preparar el sentido del trabajo comunitario.

- a) Se inicia enfatizando cómo las acciones con la comunidad escolar son eventos políticos muy relevantes, que pueden ir a favor o en contra de la cohesión de la comunidad, según como se planifiquen. Para ello, se sugiere invitar al grupo a:
- Establecer y escribir los objetivos de la socialización
  - Identificar y reflexionar en torno a:
    - a) ¿qué quieren comunicar y proponer y para qué?



1

- b) ¿qué quieren que las personas sientan?
- c) ¿qué hará que las personas creen y acepten la propuesta?

- b) Luego, referir al hecho de que todo evento escolar debe prepararse en todos los detalles. Para esto, se recomienda:
- Identificar en el Cuadro 1 los actores y las instancias en las que se socializará, discutirá y/o re-formulará el PEI.
  - Planificar y llevar a cabo las reuniones. Se incluye una Planilla que permitirá planificar el taller con los responsables de las distintas tareas para la organización del Taller.
- Las tareas que se asignan en la planilla son sugerencias para detalles básicos que suelen hacer la diferencia en el clima de los talleres. Su programación ayuda a que no sean olvidadas. Entre ellas, se sugiere:
- Convocar con anticipación, explicitando el sentido de lo que se hará. Esto ayuda a que los participantes asistan al taller motivados y con expectativas realistas
  - Conviene tener un espacio bien preparado, con café, té y, ojalá, galletas, procurando un clima amable que los acoja tras un día cansador de trabajo.
  - Al iniciar cada reunión, explique bien el sentido de la actividad.
  - Tenga preparado los documentos y material que usará.
  - Sea puntual, en las horas de inicio y término prefijadas.
  - Al finalizar, explicita los pasos que seguirán, reiterando el sentido de la actividad que realizaron.
- c) Se recomienda que las sugerencias grupales sean sistematizadas durante el taller, e incorporado todo lo que sirva para mejorar el PEI, a juicio del equipo. Mientras más sienta la comunidad que sus sugerencias están contenidas en el documento, más identificados se sentirán con éste. (Se anexa guía para solicitar sugerencias en taller).
- d) El PEI reformulado debe llegar a la comunidad, a través de diarios murales, la web del colegio, cartillas y eventos. Mientras más medios utilice simultáneamente, más probabilidades de llegar a la comunidad. La comunicación y conocimiento del PEI es esencial para que éste empiece a operar, para orientar el camino y lograr las metas que se aspiran.



## RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACTIVIDAD:



El trabajo realizado le permitirá al equipo responsable de la convivencia contar con un Plan de acción planificado para socializar el PEI que se está desarrollando

## MATERIAL COMPLEMENTARIO



### DOCUMENTOS:

- "Gestión institucional: una gestión democrática para el desarrollo de comunidades de aprendizaje y formación socio afectiva" (2008). Documento Valores UC.

### FICHAS:

- "Proyecto educativo institucional (PEI) en su dimensión formativa" (2007). Ficha Valores UC
- "Equipo Coordinador de la Convivencia" (2008). Ficha Valores UC.
- "Gestión del cambio" (Marambio y Valdés, 2008)

### OTRAS HERRAMIENTAS:

Esta guía es parte de un set de herramientas complementarias diseñadas por Valores UC para la construcción del PEI en su dimensión formativa.

La herramienta "Ob: Programar el trabajo de desarrollo del PEI: Analizar herramientas y planificar trabajo" permite tener mayor claridad de la totalidad de este set y los pasos propuestos.

## PALABRAS CLAVES

PEI, socialización PEI.



### Cuadro 1: ACTORES E INSTANCIAS DE SOCIALIZACIÓN DEL PEI

Actores	Participantes en el proceso	Objetivo	Instancia de trabajo	Producto esperado
Directivos				
Sostenedores				
Profesores				
Estudiantes				
Apoderados				

### Plantilla de planificación de las reuniones:

(Ejemplo de una reunión con docentes)

## Plantilla de planificación de las reuniones: (Ejemplo de una reunión con docentes)

**Invitados:** Comunidad de profesores

**Día:**

**Hora:**

**Lugar:**

**Objetivos:**

- 1) Conocer la reformulación del PEI en su dimensión formativa
- 2) Hacer sugerencias conducentes a desarrollar el PEI en su dimensión formativa

**Materiales:**

- PEI
- Una copia de la Guía de reflexión para cada participante.

**Tareas para desarrollo de taller**

TAREA	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE
Convocatoria		
Definición del lugar de encuentro		
Coordinación del café para día del taller		
Fotocopiado y preparación del material para el taller		
Organización y disposición del espacio para el Taller		
Coordinación del café		
Desarrollo pauta de moderación Taller y moderación.		
Otros:		

**Guión de la reunión:**

- 1) Palabras de apertura: sentido de la reunión, sentido de tener un PEI formativo
- 2) Trabajo grupal, no más de cinco personas por grupo. Se propone que lean la propuesta y hagan observaciones en la hoja de reflexión sobre: a) posibilidad de mejorar el PEI b) formas de lograr que este PEI se haga realidad y no quede en un cajón y c) relevancia que tendría que este PEI funcionara formativamente.
- 3) Plenario: cada grupo expone las principales observaciones y las entrega por escrito.

## Le pedimos su opinión...

1. Por favor, anote todas las sugerencias que surgen sobre el documento del PEI que conocieron. Las sugerencias de cada grupo, serán analizadas para su eventual incorporación posterior:

2. Sugerencias para que este PEI se haga realidad:

3. Relevancia de lograr que este PEI se haga realidad en el colegio.  
¿Qué nos reportará a nosotros, como docentes? ¿Qué problemas actuales nuestros este PEI ayudaría a resolver?

## **Implementación de un Plan para elaborar un Proyecto Educativo Institucional.**

Objetivo de la sesión:

Adquirir una visión integral del proceso de dirección administrativa y estratégica educacional a través de sus elementos y etapas fundamentales.

### **a) Análisis estratégico**

Representa un proceso de diagnóstico externo e interno, cuyo propósito es evaluar la situación del establecimiento y definir la misión, los objetivos y las metas de la misma. La definición de la misión y los objetivos del establecimiento preñe dar coherencia a la actuación directiva.

El análisis externo trata de identificar las amenazas y oportunidades que caracterizan al entorno.

El análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades del establecimiento.

### **b) Formulación estratégica**

Una vez realizando el análisis estratégico y a partir del mismo, la dirección estará en condiciones de formular una estrategia educacional orientada a desarrollar la misión y alcanzar los objetivos que se han definido, a partir del contexto determinado en los análisis externo e interno.

### **c) Implementación de las estrategias**

Esta etapa integra aspecto de gestión, coordinación y puesta en marcha de la estrategia previamente elegida y formulada.

La implementación se completa con el siguiente control que permita saber dónde estamos en cada momento, averiguar la razón de las posibles desviaciones y tomar las medidas oportunas para llegar al destino deseado.

**Diario del aprendizaje**

Nombre del funcionario:

Fecha:

Tema de la jornada:

¿Qué hemos aprendido hoy?	
¿Cómo lo hemos aprendido?	
¿Qué he entendido bien?	
¿Qué cosas no comprendí?	

## Contenidos

### Análisis estratégico

- “El análisis estratégico es la división y separación de las partes que forman un todo para llegar a conocer sus principios o elementos...”.

**Justo Fernández, (2007)**

### Directrices estratégicas educacionales

## Visión

Es lo que el establecimiento educacional desea llegar a ser en el futuro (Guerras y Navas, 2008)

Refleja la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo queremos ser en el futuro?

## Visión

Preguntas Orientadoras:

- ¿Hacia dónde se dirigen las políticas educacionales?
- ¿Cuáles son los desafíos del establecimiento?
- ¿Cuál es la demanda de nuestra comuna para su crecimiento y desarrollo?
- ¿Qué queremos obtener con la educación de las nuevas generaciones?

❖ En su construcción debe ser:

- Realista (factible)
- Orientadora
- Deseable (considera intereses de los stakeholders)

Visión  
**Taller -Actividad individual**

**Generación de ambiente**

**Imagine que viaja al extranjero y vuelve en 5 años...**

**¿Qué le gustaría que se publique en los medios de comunicación chilenos sobre su establecimiento.**

**EVALUACIÓN DEL PEI**

**Contenidos:**

- Evaluación de proyectos
- Diseño del Proyecto educativo Institucional

**Fuentes:**

- Presentación Power Point
- Apunte sobre evaluación del PEI
- Videos en Youtube sobre construcción y evaluación del PEI
- Documento: Herramientas para la Evaluación Institucional. Primeras ideas para comenzar a “mirarnos” como escuela. Equipo del Área Agropecuaria. I.N.E.T., mayo de 2003
- PEI vigentes de establecimientos educacionales.

**Actividades de aprendizaje**

Parte 1.

1. Para apoyar el análisis y reflexión sobre el Documento “Herramientas para la Evaluación Institucional”, y los videos observados se formulan las siguientes preguntas:
  - a. ¿Por qué y para qué se hace evaluación institucional hoy?
  - b. ¿Qué otro principios agregaría a los que plantea el documento?
  - c. ¿Cómo soslayar las dificultades o barreras impiden desarrollar, generalmente, la evaluación institucional en nuestros establecimientos?
  - d. ¿Cómo debería ser el análisis de los resultados de la evaluación institucional?

Parte 2.

1. Aplicar pauta de evaluación y la rúbrica (adjunta) al PEI de un establecimiento.
2. Analizar y comentar los resultados obtenidos en la evaluación.
3. Articular el análisis de los resultados con las categorías de un “Un buen PEI”, (integralidad, coherencia, pro-actividad, autogeneración, participación, carácter público y evaluabilidad).
4. Elaborar un breve informe con los resultados.
5. Formular comentarios y sugerencias acerca de los instrumentos de evaluación.
6. Presentar el informe al curso del trabajo desarrollado.

Indicaciones para el desarrollo de las actividades:

- a. Desarrollar la tarea en grupo
- b. Presentar ante el curso el informe escrito y en una presentación power point.
- c. Incluir en las respuestas su opinión respecto de los temas abordados.

**Diario del aprendizaje**

Nombre del funcionario:

Fecha:

Tema de la jornada:

¿Qué hemos aprendido hoy?	
¿Cómo lo hemos aprendido?	
¿Qué he entendido bien?	
¿Qué cosas no comprendí?	



**PAUTA PARA LA EVALUACIÓN DEL PEI**

<b>Preguntas de evaluación</b>	<b>Logrado</b>	<b>Medianamente Logrado</b>	<b>No Logrado</b>	<b>Sin información</b>
1. ¿El proyecto fue elaborado a partir de una evaluación de necesidades del establecimiento (FODA)?				
2. ¿Fue construido con la participación de los distintos componentes de la comunidad?				
3. ¿Tiene una base filosófica definida (Misión, Visión y Valores Compartidos)?				
4. ¿Expresa la identidad de la institución?				
5. ¿Se formularon objetivos estratégicos y metas a alcanzar?				
6. ¿El proyecto contiene un plan de acción?				
7. ¿está bien definido y especificado?				
8. ¿Se definieron áreas de trabajo a partir del diagnóstico?				
9. ¿Se definieron áreas o dimensiones (pedagógico-curricular, administrativo-financiero, comunicatoria y organizativo-operativa) en el PEI?				
10. ¿Se constituyeron equipos de trabajo por áreas?				
11. ¿Existe información acerca del potencial de aporte a la gestión del establecimiento?				
12. ¿Existen datos sobre el impacto de su nivel de implementación?				
13. ¿Contempla un diseño de evaluación y seguimiento del proyecto educativo?				
14. ¿Se articulan los proyectos y programas del establecimiento con el PEI?				
15. ¿Integra el componente o dimensión curricular?				
16. ¿El PEI es coherente con las políticas educacionales, el currículum nacional y las necesidades locales?				
Observaciones o comentarios acerca de algún aspecto que les haya llamado la atención:				

## Taller Grupal Construcción de Misión

**Contenidos:** Gestión administrativa y estratégica

### Actividades

Conteste la siguiente pregunta a través del desarrollo de una respuesta.

#### Definición de misión:

La misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza el establecimiento educacional para conseguir los propósitos fundamentales e indica de manera concreta lo que identifica a la institución.

#### 1. Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- ¿Quiénes somos? = identidad

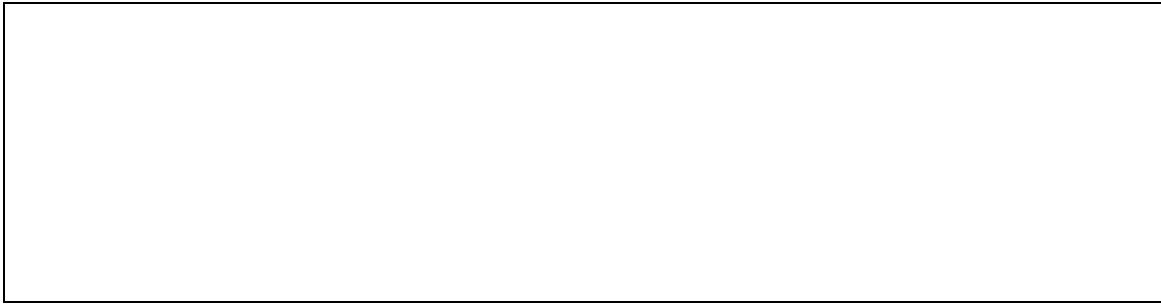
- ¿Qué buscamos? = propósito diferenciador

- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios

- ¿Para quienes trabajamos? = Usuarios

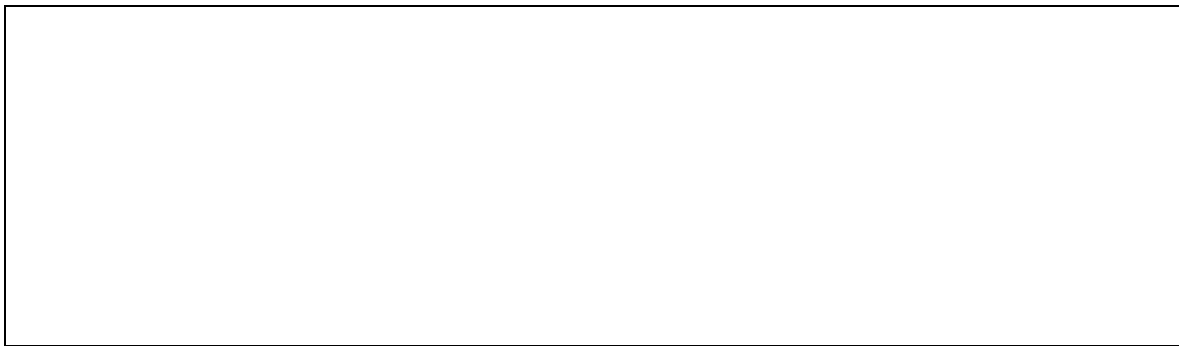
**Realice los ejercicios necesarios de redacción**

**Ejercicio 1**



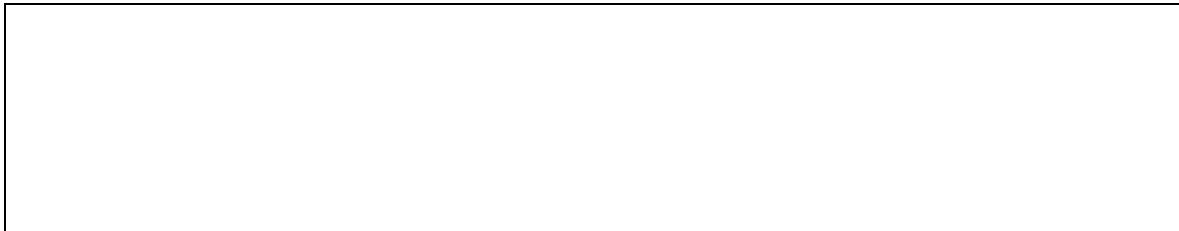
**¿Es realmente lo que desean comunicar?**

**Ejercicio 2**



**¿Es realmente lo que desean comunicar?**

**Ejercicio 3**



**¿Es realmente lo que desean comunicar?**

**Diario del aprendizaje**

Nombre del funcionario:

Fecha:

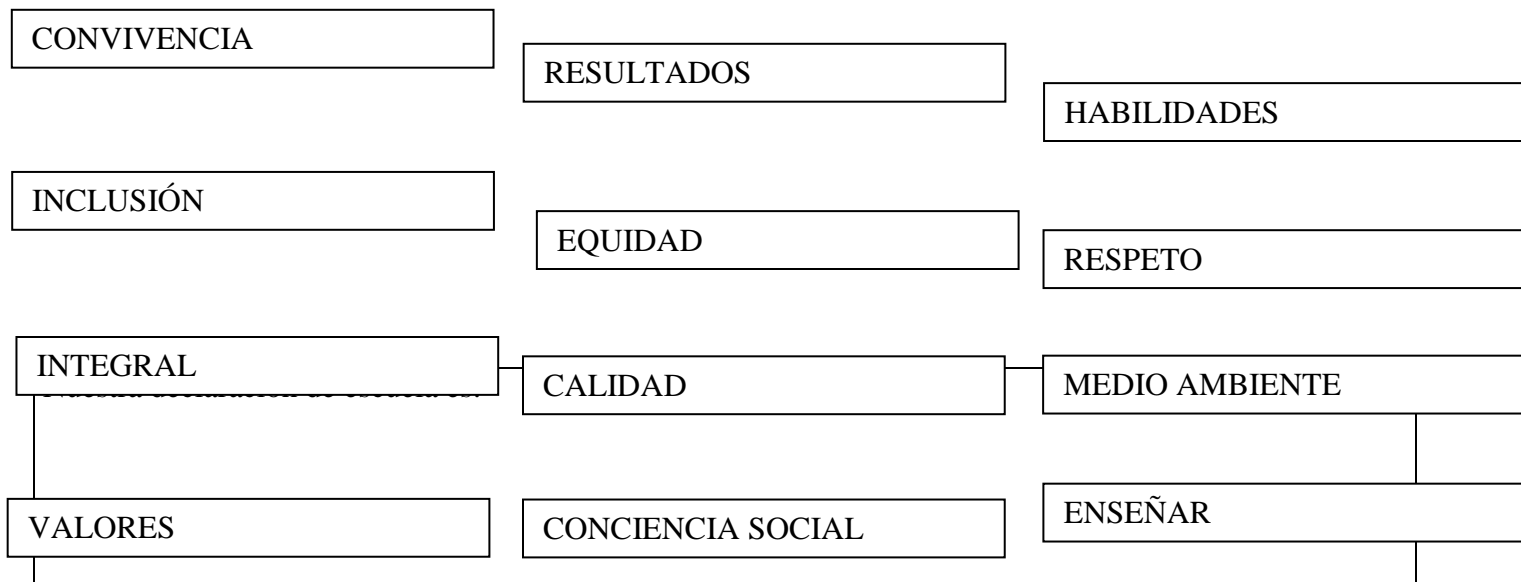
Tema de la jornada:

¿Qué hemos aprendido hoy?	
¿Cómo lo hemos aprendido?	
¿Qué he entendido bien?	
¿Qué cosas no comprendí?	

**Momento de reflexión y trabajo**

**Ejercicio por escuela**

Elaboren en equipo la declaración de Nuestra Escuela.



Como líderes educativos de la Comuna, nuestra declaración es:

**Momento de reflexión individual.**

Fase 1: Construyendo las declaraciones de nuestra escuela.

¿Cuáles son declaraciones que hacemos en nuestra escuela?	
¿Cuáles de estas declaraciones podemos sustentar?	
¿Cuáles de estas declaraciones podemos reformular?	
¿Cuáles de esas declaraciones estamos cumpliendo?	

Fase dos:

Declaremos los sellos de nuestro proyecto educativo para los próximos dos años.

### MOMENTO DE REFLEXIÓN Y TRABAJO

Mirando los estados de ánimo

¿Qué estado de ánimo es el más recurrente en ti?	
¿Cuál es el estado de ánimo de tu equipo de trabajo?	
¿Cuál es el estado de ánimo de tu escuela?	
¿Qué acciones concretas puedes realizar para gestionar el estado de ánimo en tu equipo, en tu escuela?	
¿Qué barreras te aparecen para gestionar el estado de ánimo en tu espacio laboral?	
¿Qué recursos tienes tú misma, tú mismo para gestionar el estado de ánimo de tu espacio laboral?	

### MOMENTO DE REFLEXION Y TRABAJO

Trabajo en la escuela

“Construyendo cultura de impecabilidad”

Elaborar en parejas una Petición, en el ámbito Laboral, con todos los estamentos	
¿Cuáles son las promesas Que en tu escuela son las Que tienen más baja tasa de Cumplimiento?	
¿Qué consecuencias tiene Este incumplimiento?	<p>En los profesores y personal:</p> <p>En los estudiantes:</p> <p>En los apoderados:</p>

Te pedimos que pienses en Ti ... ¿de qué recursos Dispones para colaborar Con el cumplimiento de Las promesas que sostienen Como escuela?

**Diario del aprendizaje**

Nombre del funcionario:

Fecha:

Tema de la jornada:

¿Qué hemos aprendido hoy?	
¿Cómo lo hemos aprendido?	
¿Qué he entendido bien?	
¿Qué cosas no comprendí?	

## MOMENTO DOS

Instrumentos de coordinación, seguimiento y control

Tabla N° 1: Mecanismos sugeridas para cumplir con los objetivos propuestos

Mecanismos	Detalle	Tiempo
Consejos consultivos	Se deberá constituir un consejo consultivo frente al cual se presenten estados de avance de la planificación	Deberá sesionar trimestralmente
Comité técnico	Se deberá constituir un consejo técnico que ayude en el desarrollo de las diferentes etapas de la planificación	Deberá reunirse mensualmente
Cuenta pública	Se deberá preparar y dar una cuenta pública del nivel de implementación y ejecución de la presente planificación.	Se deberá dar cuenta pública anualmente
Reportes	Se deberá emitir informes de avances sobre el nivel de implementación y ejecución de la presente planificación para ser presentado ante el sr. Alcalde y también a los establecimientos educacionales	Se deberán enviar semestralmente, junio y diciembre
Auditoría estratégica interna	Se realizará auditoría estratégica para verificar que lo planificado se esté cumpliendo	Deberá ser mensualmente
Auditoría estratégica externa	Se solicitará auditoría estratégica externa, para validar la auditoría estratégica interna y solicitar orientación y ayuda en ella en caso de desviaciones de lo planificado.	Se recomienda que sea semestralmente

Además se sugiere utilizar las siguientes tablas que permiten realizar un monitoreo y evaluación de las metas y programas de acción reflejados en la planificación. Al igual que el análisis de la matrícula y la dotación docente, los cuales son factores claves de la planificación.



Tabla N° 2: Ficha de Monitoreo

<b>FICHA DE MONITOREO</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
<b>META</b>	
<b>NOMBRE PROGRAMA DE ACCIÓN</b>	
<b>RESPONSABLE DEL MONITOREO</b>	

Actividades	Oportunidad		Cobertura		Recursos		
	Programado	Ejecutado	Benef. Progr.	Benef. Efect	Asignados	Ejecutados	
Nivel de Logro							

Fecha Monitoreo

Responsable

Fuente: Ministerio de Educación

**Diario del aprendizaje**

Nombre del funcionario:

Fecha:

Tema de la jornada:

¿Qué hemos aprendido hoy?	
¿Cómo lo hemos aprendido?	
¿Qué he entendido bien?	
¿Qué cosas no comprendí?	

**Participación toda la comunidad educativa**

**Actividad grupal**

Construir el perfil estratégico del entorno para el establecimiento educacional seleccionado.

<b>Establecimiento</b>

<b>ANÁLISIS AL PERFIL: JUSTIFICACIÓN</b>

**ANÁLISIS POR DIMENSIÓN.**

<b>Dimensiones</b>	MN (1)	N (2)	E (3)	P (4)	MP (5)
Dimensión sociocultural					
Dimensión económica					
Dimensión tecnológica					
Dimensión político legal					

Ejercicio vivencial individual

**El cambio**

Piense en su área de trabajo tal como es en la actualidad.

**Actividades**

Resuelva las siguientes preguntas:

1. Si usted tuviese todas las facultades necesarias para cambiar y mejorar su área de trabajo, ¿en qué forma le gustaría que funcionara?
2. Mencione los factores que obstruyen el buen funcionamiento de su trabajo actual.
3. Mencione los factores que existen y que pueden ayudar a lograr que su trabajo actual sea tal cual como usted quisiera.
4. Clasifique en internos y externos los factores mencionados en las preguntas 2 y 3.
5. Describa las fases que usted seguiría para incrementar las fuerzas de los factores que pueden ayudar a mejorar su trabajo actual y disminuir o eliminar aquellos factores que le impiden trabajar exitosamente.

### **MODELO DE PORTER-**

#### **Diario del aprendizaje**

Nombre del funcionario:

Fecha:

Tema de la jornada:

¿Qué hemos aprendido hoy?	
¿Cómo lo hemos aprendido?	
¿Qué he entendido bien?	
¿Qué cosas no comprendí?	



## Material de apoyo

*Formar ciudadanos para el país que se desea construir requiere una institución educativa que defina orientaciones, planifique y articule las acciones requeridas para formar en dicha dirección.*

*Un primer paso para promover la formación deseada consiste en explicitar y clarificar el horizonte al cual se apunta, a fin de consensuar y aunar metas. Sólo así se previene que lo formativo se convierta en un asunto de azares: azar de qué valores formar, azar de quién, cuándo y cómo formar, entre otros. Frente a ello, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se constituye en un instrumento central.*

*Esta ficha entrega aclaraciones sobre el PEI como instrumento de gestión, su necesidad, y en especial, se detiene a aclarar lo que significa en concreto, tener un PEI con compromiso formativo. Conviene leerla y reflexionarla en equipo, antes de involucrarse en la acción de construir un PEI en su dimensión formativa.*

# Proyecto Educativo Institucional (PEI) en su dimensión formativa

Ficha Valoras UC<sup>1</sup> - 2007

## I. ¿Por qué un PEI?

A convivir se aprende, y se aprende en cada espacio en que se comparte la vida con otros. La escuela, como primer escenario en que se vinculan los estudiantes con la sociedad, se transforma en el modelo primario para el aprendizaje de la convivencia, la formación ciudadana y el ejercicio de valores de respeto, tolerancia, pluralismo, paz, comunidad y democracia.

Esta función socializadora del espacio escolar se manifiesta en todas las interacciones cotidianas que se establecen entre sus miembros: la Convivencia Escolar forma. La Convivencia Escolar es un ámbito que no puede ser dejado al azar, a las buenas intenciones y/o características y estilos personales de los actores educativos. Si así se hiciera sólo tendería a reproducir la sociedad que la contextualiza.

La Convivencia Escolar y la formación requieren ser atendidas de manera intencional e incorporadas en la gestión institucional del establecimiento. Esto requiere de una visión, una planificación, de una cuidadosa implementación, de un monitoreo sistemático y de una evaluación y toma de decisiones oportuna; sólo en esta medida se traducirán en prácticas formativas sistemáticas, concretas y cotidianas al

interior del establecimiento. Sólo así se “institucionaliza” la dimensión formativa y socializadora de la escuela.

Sabiendo que todo forma en la vida escolar, un primer paso para promover la formación deseada consiste en explicitar y clarificar el horizonte al cual se apunta, a fin de consensuar y aunar metas. Sólo así se previene que lo formativo se convierta en un asunto de azares: azar de qué valores formar, azar de quién, cuándo y cómo formar, entre otros.

Frente a ello, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se constituye en un instrumento central para la legitimación de la dimensión formativa, así como para programar sistemáticamente la formación.

El PEI es la “Carta de Navegación” del proceso educativo del establecimiento escolar:

- Establece una Visión, un lugar al que se quiere llegar, un “modo de ser institución” al cual se aspira. Los PEI llevan inherente la declaración de valores definidos como prioritarios. Establecer el norte fortalece una identidad de escuela y describe lo que constituirá el “bien común” por el cual se trabaja.

<sup>1</sup> Isidora Mena, Ximena Buguéño; Claudia Romagnoli.

- Determina la orientación y el sentido de las prácticas de las personas, en la medida que indica lo que se espera de cada quien, otorgando un sentido a la acción de cada quien.
- Permite que todos trabajen en la misma dirección.
- Establece como se usará el tiempo, el espacio y otros recursos.
- Establece también el sistema de relaciones.
- Propone los sistemas de evaluación.

## II. El PEI en su Dimensión Formativa.

En la gran mayoría de las escuelas y liceos de nuestro país no existe en los Proyectos Educativos un planteamiento claro y operativo que vislumbre la convivencia y formación socio afectiva y ética de los estudiantes como una tarea institucional que requiere planificación, implementación y evaluación. El que esto no ocurra explica, en gran parte, que el desarrollo del ámbito formativo quede relegado sólo a las buenas intenciones, acciones aisladas de algunos educadores y estilos personales de los docentes.

Usualmente la dimensión socio afectiva y ética se encuentra presente sólo en la Visión del PEI, es decir como una declaración de lo que se quiere lograr, pero no se encuentra presente en la organización ni tampoco en la operacionalización de las acciones estratégicas. Entonces: no "significa" nada, es una declaración que no implica una narrativa en las personas, ni una red de significados compartidos por el equipo de personas de la institución. Es una declaración que no cuenta con las redes para que se vuelva práctica.

### Estructura del PEI en su dimensión formativa

El PEI en su dimensión formativa implica considerar al menos dos ámbitos:

- a) **La formación socio afectiva y ética propiamente tal, que considera:**
- La declaración acerca de los valores y habilidades socio afectivas que se espera formar a través del tiempo.
  - Las líneas básicas de actividades curriculares y extracurriculares para lograr los objetivos.
  - Los programas de actividades y sus responsables.
  - Las formas de evaluación.

b) **La convivencia al interior de la escuela y de los cursos,** como ambiente para el aprendizaje. Esto refiere a la manera cómo se organizan las relaciones humanas para lograr las metas de la institución, cómo se con-vive para lograr el objetivo de aprendizaje significativo para todos (no a las actividades de recreación, como suele confundirse). El modelo de convivencia que implemente una institución educativa constituirá un modelo y otorgará una experiencia de vida social. En el PEI, esto implica considerar :

- El tipo de convivencia que se desea intencionar para el logro de las metas de la escuela.
- Las normativas para lograr las metas.
- El enfoque disciplinario.
- Las relaciones con la familia.
- Las instancias de convivencia entre docentes para lograr las metas.
- Los cursos como instancias grupales de aprendizaje.

### Valores y habilidades

Valores alude a lo que la institución valora como forma de convivencia y actuación, así como a lo que la institución se propone formar en sus alumnos como valoraciones que guíen su actuación.

Es así como un PEI puede declarar, por ejemplo, "pretendemos ser una institución al servicio del país", y ahí está hablando del valor del "servicio", como también puede declarar que "formará a ciudadanos responsables y constructores del bien común", haciendo alusión al valor de lo "comunitario", "bien común", "responsabilidad".

Los valores declarados no sirven mucho si no se llevan a la práctica, y ello implica desarrollar las habilidades que permiten la práctica de los valores. Se puede valorar mucho ser asertivo, por ejemplo, pero no tener las habilidades comunicacionales que permiten expresarse asertivamente.

Las habilidades socio afectivas aluden a competencias relacionadas a la conciencia de sí mismo (ej. reconocimiento de emociones, valores, intereses y habilidades personales); conciencia social (ej. habilidades de toma de perspectiva, empatía, búsqueda y uso de recursos para alcanzar sus metas); modulación de emociones y comportamientos (ej. expresión adecuada de emociones, manejo del estrés, control de impulsos, perseverancia para alcanzar metas personales y académicas); habilidades relacionales (para establecer y mantener relaciones sociales positivas, resistir la presión social inapropiada, buscar y dar ayuda, comunicarse efectivamente, negociar, resolver problemas); y toma de decisiones responsable (ej. considerando estándares éticos, normas sociales, el respeto a otros, y también las consecuencias derivadas del actuar).

Normalmente en un PEI los valores y habilidades están señaladas en La Visión y Misión, pero también pueden ser especificadas en documentos que hablen de los grandes objetivos generales y de los objetivos específicos. No importa cómo le llamemos, lo que importa es que el PEI debe saber dónde quiere llegar, y cuál considera el medio apropiado para llegar.



## Líneas de acción

Un PEI implica desarrollar intencionalmente un contexto educativo que permita que construyamos la realidad que deseamos. Significa identificar las prácticas pedagógicas, materiales educativos, espacios formativos y tiempos para tener oportunidades reales de desarrollo. Muchos PEI que no se usan, es porque no contienen las líneas de acción, o éstas son muy generales. No sirven de carta de navegación.

Las líneas estratégicas se formulan en el documento "PEI", pero además hay que desarrollarlas en documentos que podemos llamar "políticas específicas". Dentro de las políticas debiera incluirse:

- Una política de normativas, coherente con los principios de participación y, sobre todo, con los valores de la institución educativa.
- Una política de trabajo con los docentes, que les permita desarrollarse profesionalmente para ser agentes formadores.
- Una política y programa de orientación, que permite llevar a la práctica la misión formativa.
- Una política con las familias, tal que permita coordinar la formación en alianza con ella, el principal agente formativo.

## Evaluación

Los programas nuevos deben demostrarse útiles y efectivos. De lo contrario, no se implementan o se dejan de implementar. La evaluación es un medio para mostrar los efectos de las nuevas prácticas. Entre los japoneses se dice que si las personas no advierten "algún" cambio en "alguna" variable antes de dos meses, es preferible dejar de hacer las nuevas prácticas, que siempre son un esfuerzo.

Evaluar e informar los resultados es de suma importancia, y hacerlo durante el proceso más aún, para poder, primero, reforzar los esfuerzos y, segundo, identificar los errores.

Conviene tener mapas de progreso de las prácticas que se quieren implementar, para ir reconociendo los pasos que tenemos que dar. Asimismo, tenemos que tener indicadores para saber cuándo estamos avanzando, y naturalmente, sistemas para evaluar.

El equipo que coordina la convivencia debe ser el encargado de la evaluación. El programa de evaluación de una comunidad educativa es parte de su PEI, e incluye:

- Qué se evaluará y para qué.
- Qué indicadores tomaremos en cuenta para decir cómo va cada aspecto que se quiere evaluar.
- Con qué instrumentos se evaluará.
- Quién y cómo analizará los datos.
- A quién, cuándo y para qué se le comunicarán los resultados.
- Dónde se van almacenando los resultados.
- Quién va haciendo los análisis de progreso, con los resultados de las distintas evaluaciones.

## Construcción conjunta del PEI

El PEI debe ser conocido y legitimado por la gran mayoría de la institución educativa, pues de lo contrario no opera. El PEI se hace vida en la medida que las personas lo realizan. Las personas lo realizan si lo hacen suyo, y esto ocurre en tanto lo conocen y están de acuerdo. Se requiere contar con una red de significados compartidos, con una narrativa común que permita un actuar coordinado para lograr las metas. En la medida que la visión del establecimiento se mantiene, revisa y renueva en forma participativa, aumentan las posibilidades que los distintos actores trabajen en un mismo sentido.

Hay medidas básicas para lograr la apropiación y la mantención de un compromiso con el PEI por parte de la comunidad:

- Invitar a participar en la construcción o reconstrucción del PEI a más actores de la comunidad educativa.
- Rito de iniciación con los profesores y apoderados y estudiantes nuevos, que les permite apropiarse del PEI en su dimensión formativa.
- Permanente referencia al PEI al explicar el sentido de lo que se hace, en inauguraciones, eventos, encuentros.
- Dar cuentas públicas siempre referidas al PEI.
- Tener las evaluaciones del colegio alineadas con el PEI.
- Tener diarios murales, comunicados y "señaléticas" que estén referidas a los temas y orientaciones y valores centrales del PEI.

El PEI es una herramienta para construir identidad de comunidad. Tener un PEI con dimensión formativa, una necesidad ética del siglo XXI.

Actualmente ya se dispone de un cúmulo suficiente de investigación que avala el impacto positivo que tiene la gestión de la convivencia y de la formación socio afectiva. El meta análisis de programas de un vasto número de instituciones educativas muestra que el efecto de gestionar la convivencia impacta fundamentalmente en el ambiente de aprendizaje, el aprendizaje y los rendimientos; el clima escolar, y la satisfacción laboral de los profesores y disposición a innovar, así como el apego al colegio por parte de los alumnos; la salud mental y capacidad de resolver sin violencia los conflictos; y el desarrollo socio afectivo propiamente tal, junto con tener un efecto preventivo de consumo y conductas de riesgo en estudiantes. (Durlak, J., Weissberg, R., CASEL (2007); Greenberg, M., Weissberg, R., O'Brien, M., Zins, J., Fredericks, L., Resnik, H., & Elias, M. (2003); Berkowitz, M. & Bier M. (2005); Zins, J., Bloodworth, M., Weissberg, R., & Walberg, H. (2004); todos referidos en Mena, Romagnoli y Valdés, 2008).

## Referencias Bibliográficas

Chile, Ministerio de Educación [MINEDUC] (1998). Proyecto educativo institucional: la reforma en marcha. MECE Media- C.P.E.I.P

Lavín, S; y del Solar, S (2000). El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. Lom Ediciones.

Lavín, S; del Solar, S; y Padilla, A. (1997). El proyecto educativo institucional como herramienta de construcción de identidad: Guía metodológica para los centros educativos. Extraído en Mayo 2007 de <http://www.unap.cl/~jsalgado/subir/ELPEILAVINDELSOLAR.doc>



## PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

- 1) ¿Qué le aporta la lectura de esta ficha?
- 2) ¿Por qué cree Ud. que los PEI en Chile, pese a que todos los colegios lo tienen, en la mayoría está bajo el escritorio?
- 3) ¿Qué le hace a Ud. pensar que en su colegio vale la pena usar tiempo para construir un PEI en la dimensión formativa?



## RECURSOS VALORAS UC VINCULADOS

### DOCUMENTOS:

- "Propuesta general Valoras" (Valoras UC, 2008).
- "Gestión institucional: una gestión democrática para el desarrollo de comunidades de aprendizaje y formación socio afectiva" (Valoras UC, 2008).
- "Convivencia escolar" (Valoras UC-Banz, 2008).
- "¿Qué son las habilidades socio afectivas y éticas?" (Romagnoli, Mena y Valdés, 2007).
- "¿Cuánto y dónde impacta? Desarrollo de habilidades socio emocionales y éticas en la escuela" (Mena, Romagnoli y Valdés, 2008).

### FICHAS:

- "Equipo Coordinador de la Convivencia" (2008). Ficha Valoras UC.
- "¿Por qué educar lo social, afectivo y ético en las escuelas?" (Mena, A, 2008).

### HERRAMIENTAS:

Valoras UC ofrece una serie de guías, instrumentos y juegos para revisar y reformular el PEI; para reconstruirlo colaborativamente; desarrollar sus políticas y líneas de acción; y articular en él las líneas de seguimiento y evaluación de la convivencia, de manera de integrar en él el ámbito formativo y cuidar su coherencia.



## NOTAS



# EVALUACIÓN E IMPACTO DE PROYECTOS

Prof. Fanczy Castro R./ Diseño y Evaluación de  
Proyectos/ mlgee

La Evaluación de Proyectos se lleva a cabo mediante un proceso de toma de decisiones a través del cual se planifica, se examina, se recogen datos y se informa sobre el valor o mérito del objeto de evaluación (Buendía, L. 2006).

Prof. Fanczy Castro R./ Diseño y Evaluación de  
Proyectos/ mlgee

## CONCEPTOS CLAVES

## **CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS (COLÁS Y REBOLLO; 1993):**

- La evaluación como un proceso dinámico
- Aplica procedimientos científicos diseño, recogida y análisis de la información, con rigurosidad y de manera sistémica
- Recoge información válida y fiable
- Proyecta hacia una toma de decisiones
- Tiene carácter contextualizado
- Tiene función ideológica y política
- Emite juicios de valor o valoración de un hecho

3

- **Proporcionar información y comprensión sobre el proyecto.**
- **Ayudar al desarrollo y extensión del proyecto.**
- **Ayudar a identificar la bondad o éxitos de las innovaciones.**
- **Ayudar a la comunidad educativa a estar mejor informada.**
- **Fundamentar la toma de decisiones acerca de la distribución de recursos**
- **Ayudar a demostrar la rentabilidad del proyecto de cara al exterior.**

4

## **LAS FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN**

***“Proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información rigurosa orientado a valorar la calidad y los logros del proyecto, como base para la posterior toma de decisiones de mejora del proyecto y de modo indirecto del cuerpo social en que se encuentra inmerso” (Pérez Juste, 1995)***

Prof. Fanny Castro R./ Diseño y Evaluación de Proyectos/ mlgee

5

## CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE PÉREZ JUSTE

## FASES PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS

1. Planteamiento de la evaluación
2. Selección del diseño de evaluación
3. Recogida de información
4. Análisis de datos
5. Informe

6

Prof. Fanny Castro R./ Diseño y Evaluación de Proyectos/ mlgee

## PRIMERA FASE: PLANTEAMIENTO DE LA EVALUACIÓN

<p><b>¿Quién solicita la evaluación?</b></p> <p>Ubicación del evaluador/a en el contexto de evaluación</p>	<p><b>¿Para qué se solicita la evaluación?</b></p> <p>Clarificar los motivos de la evaluación</p>
<p><b>¿Qué se pretende evaluar?</b></p> <p>Clarificar el objeto de evaluación.</p>	<p><b>¿Qué obstáculos pueden aparecer durante la evaluación?</b></p> <p>Predicciones</p>
<p><b>¿Es posible llevar a cabo la evaluación?</b></p> <p>Evaluabilidad del proyecto: calidad y barreras</p>	

Prof. Fanny Castro R./Diseño y Evaluación de Proyectos/mjgee

## SEGUNDA FASE: SELECCIÓN DEL DISEÑO DE EVALUACIÓN

En esta fase se establece *cuándo* y *qué* etapas del proyecto serán observadas.

Preguntas previas a la determinación del diseño :

1. ¿Existe un diseño establecido desde el proyecto?
2. ¿Si no existe qué diseños alternativos son posibles?
3. ¿Qué amenazas a la validez interna y externa pueden existir?

Prof. Fanny Castro R./Diseño y Evaluación de Proyectos/mjgee

## TERCERA FASE: RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN

### Tomar decisiones sobre:

- Los instrumentos/medidas/indicadores seleccionados.
- Las fuentes de información
- Los potenciales sesgos a controlar
- El establecimiento del calendario
- Preparación de los protocolos, formación de los evaluadores, petición de las autorizaciones.

Prof. Fanny Castro R./ Diseño y Evaluación de Proyectos/ mlgee

## CUARTA FASE: ANÁLISIS DE DATOS

El Objetivo en el análisis de datos es sintetizar lo obtenido para dar respuesta a los propósitos de la evaluación.

*¿Cómo almacenar la información obtenida?*  
Codificación y organización.

*¿Qué tipo de análisis podemos realizar en función de los datos y las preguntas relevantes?*

Prof. Fanny Castro R./ Diseño y Evaluación de Proyectos/ mlgee

9

10

## SINTETIZAR LO OBTENIDO

<u>Datos Cuantitativos</u>	<u>Datos cualitativos:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis descriptivos de tendencia central</li> <li>• Descripción de la dispersión de los datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de contenido</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de frecuencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis sintético de la información narrativa</li> </ul>

Prof. Fanny Castro R./Diseño y Evaluación de Proyectos/mjgee

11

## CRITERIOS QUE DEBIERAN GUIAR EL ANÁLISIS

- No ser simplistas
- Enfatizar los efectos y condiciones diferenciales presentes en el objeto a evaluar y en la evaluación.
- Utilizar múltiples estadísticos
- Respetar los supuestos de cada técnica y no caer en sofisticaciones innecesarias.

Prof. Fanny Castro R./Diseño y Evaluación de Proyectos/mjgee

12

## QUINTA FASE: EL INFORME

¿QUÉ DEBE CONTENER EL INFORME DE EVALUACIÓN? Y  
¿CÓMO INFORMAR?

### Portada:

- Nombre del programa
- Nombre del evaluador/a
- Quién solicitó la evaluación
- A quién va dirigido
- Fechas y duración de la evaluación
- Fecha del informe y firma
- Grado de implementación del proyecto

13

### EL INFORME: ESTUDIO VALORATIVO

- Objetivos
- Barreras
- Contextos evaluados
- Sujetos/Unidades
- Operaciones observadas
- Diseño
- Procedimiento
- Análisis de datos

### ❖ Resultados, conclusiones y recomendaciones

Prof. Nancy Castro R. / Diseño y Evaluación  
de Proyectos/ mgee

Prof. Nancy Castro R. / Diseño y Evaluación  
de Proyectos/ mgee

14

# PLAN DE EVALUACIÓN DE PROYECTO

- a. Propósito de la evaluación (aprendizajes y/o gestión)
- b. Momentos: Instalación, ejecución y consolidación
- c. Indicadores
- d. Procedimientos e instrumentos
- e. Agentes evaluadores

## PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN (APRENDIZAJES Y/O GESTIÓN)

En este contexto se entenderá la evaluación como un tipo de investigación y proceso que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un Proyecto, con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones.

16

17



## MOMENTOS: INSTALACIÓN, EJECUCIÓN Y CONSOLIDACIÓN

- La evaluación de la gestión es un proceso sistemático de observación y verificación periódica de la ejecución de un proyecto que, a través de una recopilación metódica de datos, busca establecer el grado en el cual la entrega de recursos materiales y financieros, las actividades y las acciones realizadas y los productos esperados cumplen con lo planificado, con el fin de tomar decisiones oportunas que permitan optimizar su desarrollo.

Prof. Fanny Castro R./ Diseño y Evaluación de Proyectos/ mlgee

18

- En tanto, la evaluación del logro de los objetivos es un proceso que procura determinar de la manera más sistemática y objetiva posible la pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de la estrategia, tanto en el logro del objetivo general como en los objetivos específicos del proyecto y en los cambios que se ha propuesto alcanzar.

Prof. Fanny Castro R./ Diseño y Evaluación de Proyectos/ mlgee

19

-

## INDICADORES

- ¿Cuáles son los aportes efectivos para el desarrollo profesional de los directivos y/o docentes que genera el proyecto?
- ¿Cuáles son las competencias y habilidades directivas desarrolladas por los participantes del proyecto?

Prof. Fancy Castro R./ Diseño y Evaluación  
de Proyectos/ mlgee

20

- ¿Cuáles son los aportes de los participantes, luego de desarrollado el proyecto, en relación con el desempeño, compromiso y actitud en la comunidad educativa?
- ¿Qué opciones de investigación abre el desarrollo del proyecto?
- ¿Se aprecia desarrollo de iniciativa y creatividad tanto en los profesores como en los estudiantes?

Prof. Fancy Castro R./ Diseño y Evaluación  
de Proyectos/ mlgee

21

## PROCEDIMIENTOS E INSTRUMENTOS

- Es importante establecer en esta fase cómo y con qué se recolectará la información que va surgiendo en el proceso del proyecto, como por ejemplo: crear pautas de observación de clases, elaborar cuestionarios, pautas para entrevistas, entre otros.

Variables a evaluar	Preguntas básicas a responder	Sí	No
a. Acciones planificadas	¿Se realizaron todas? ¿Se realizaron oportunamente? ¿Qué razones impidieron la ejecución de algunas?		
b. Acciones ejecutadas	¿En qué grado fueron realizadas? ¿Se incorporaron acciones no planificadas? ¿Se justificó su inclusión?		
c. Factores que favorecieron el éxito de las actividades.	¿Cuáles fueron esos factores? ¿Son propios del proyecto? ¿Son internos, propios al establecimiento? ¿Son externos al establecimiento? ¿Cuál fue el grado de incidencia en el proyecto?		
d. Factores que dificultaron el éxito de las actividades	¿Cuáles fueron esos factores? ¿Son propios del proyecto? ¿Son internos, propios al establecimiento? ¿Son externos al establecimiento? ¿Cuál fue el grado de incidencia en el proyecto?		

## AGENTES EVALUADORES

- Se debe considerar tanto a diseñadores como usuarios, puesto que ello permite la triangulación de los datos. Del mismo modo, es importante incorporar a los agentes externos.
- Desarrollar evaluaciones como: autoevaluaciones, evaluación de satisfacción de usuarios, evaluación de los aprendizajes (Pre-test- Pos-test), entre otras.

## IMPACTO ESPERADO

### a. En otras áreas internas

- El impacto es evaluado en términos de efectos colaterales que genera un determinado proyecto en las áreas que no han sido, específicamente, intervenidas en el contexto de la institución escolar.

### b. En otras áreas externas

- El impacto es evaluado en términos de efectos colaterales que genera un determinado proyecto de intervención en la comunidad en que está inserta el establecimiento educacional o institución educativa.

## DISEÑOS PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO

La medición de la eficacia de un proyecto presenta alternativas secuenciales desde el estudio de casos hasta la formalización de programas alternativos frente a un problema común (Suchman, 1967).

Esta secuencia sería:

- (a) Investigación del fenómeno como caso o diseño exploratorio
- (b) Comparación del antes y el después o diseño correlacional
- (c) Diseños casi experimentales en que se usan distintas estrategias de diseños antes y después y
- (d) Diseño experimental en donde se determina el impacto neto y se estandariza el programa dentro de un marco institucional.

Prof. Fanny Castro R./ Diseño y Evaluación de Proyectos/ mlgce

26

## EL DISEÑO EXPERIMENTAL

- El diseño experimental tiene su raíz en la manipulación de fenómenos en el campo de las ciencias físicas y biológicas. La psicología social y en especial de la psicología educacional popularizó su aplicación en el área de las ciencias sociales.

Prof. Fanny Castro R./ Diseño y Evaluación de Proyectos/ mlgce

27

## EL DISEÑO CUASI-EXPERIMENTAL

- Se diferencia del diseño experimental en que metodológicamente tiene menos exigencias especiales de selección de los grupos de control y experimental. Se parte en estos diseños con un grupo experimental y se define un grupo de control que no proviene del mismo grupo objetivo, en este sentido, es más bien un grupo de contrastación.

## MODELO DE REGRESIÓN

Estos modelos son una variedad de diseños cuasi-experimentales y tiene una serie de requisitos

- Una buena Base de Datos
- Una visión sistémica de la interrelación teórica de las variables que afectan a la dependiente.
- Que las variables usadas sean susceptibles de manipulación.

## SERIE TEMPORAL

- La serie temporal es un tipo de diseño cuasi-experimental que tiene como objetivo develar las tendencias seculares en la evolución de un programa para poder compararlo en términos del comportamiento tradicional de las variables dependientes objeto del programa. Puede servir de apoyo a todo tipo de diseños más que ser un diseño en sí mismo.

## DISEÑO DESPUÉS CON GRUPO DE COMPARACIÓN

- La dificultad que plantea un diseño tan precario para evaluar puede ser resuelta por la comparación de la celdilla después, o ser el impacto del programa con otro programa o intervención paralela. Por

## DISEÑO DESPUÉS

- El diseño después carece o no pretende tener grupo de comparación. Por extensión se puede incluir en esta modalidad descripciones de resultados de programas, relatos o memorias que son en la práctica evaluaciones ex–post de medición “después” con una sola celdilla del diseño experimental.

## DISEÑOS ILUMINATIVOS

- La evaluación llamada “iluminativa” enfatiza transformaciones internas del sujeto del programa y los procesos interactivos e interpretativos que están subyacentes en tal transformación. El énfasis está en el proceso de aprendizaje colectivo de las personas.



## 4(B) SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:

### Seguimiento del proceso de reformulación del PEI en su dimensión formativa

#### PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI); DIMENSION FORMATIVA

*Tener un proyecto educativo con dimensión formativa es parte sustantiva de la estructura de toda institución educativa interesada en gestionar la convivencia y formar socioafectivamente. El PEI otorga el norte, y legitima las acciones.*

*Esta herramienta permite autoevaluar, y hacer seguimiento al proceso de desarrollo del PEI, considerando su diseño, la participación, socialización y la implementación propiamente tal. Esta rúbrica favorece la autoevaluación y reflexión sistemática en torno al PEI, orientando y proponiendo acciones y medidas para su mejor desarrollo. Se recomienda, por tanto, utilizarla periódicamente.*

Destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo Coordinador de la Convivencia.</li> </ul>
Instancias de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones del equipo coordinador de la convivencia, trimestral o semestralmente, según las necesidades de la institución educativa.</li> </ul>
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoevaluar, monitorear y registrar los estados de avance de la dimensión formativa del PEI.</li> </ul>
Conducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un miembro del Equipo Coordinador de la Convivencia.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una copia de la rúbrica para cada uno/a y una guía de monitoreo para completar en conjunto.</li> </ul>
Tiempo requerido	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 hora cronológica.</li> </ul>
Idea original	<ul style="list-style-type: none"> <li>Isidora Mena y Ximena Bugueño, 2007.</li> </ul>
Colaboradoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paula Gessner, Clymene Soro, 2008. Gloria Carranza (edit.).</li> </ul>





## ...PASOS A SEGUIR

1. Se invita a todo el equipo a que en manera conjunta reflexionen en torno al nivel de desarrollo de su PEI en cuanto a la integración de la dimensión formativa, de acuerdo a las dimensiones planteadas por la rúbrica anexa.
2. A partir de los resultados de la rúbrica y su reflexión, se propone contestar las preguntas que se anexan, facilitando la sistematización de la información de manera más operativa. Las tres preguntas que se presentan permiten definir:
  - un perfil actual del estado de del PEI en su dimensión formativa (fortalezas y debilidades)
  - los objetivos prioritarios que se plantean para mejorar el nivel de desarrollo del PEI
  - los indicadores que les permitirán saber cuándo alcanzaron el nivel de desarrollo esperado.

### IDEAS FUERZA PARA EL CIERRE



*Un PEI que integre la misión académica y formativa de la escuela de manera efectiva requiere:*

- *Explicitación de la visión y misión de la labor formativa de la escuela, particular a cada institución.*
- *Definición de las líneas estratégicas mediante las cuales se abordará la formación de la convivencia escolar y de las habilidades socio afectivas y éticas necesarias.*
- *Redacción de documentos que contengan la explicitación de las políticas de dicha institución particular en relación con las normativas, el trabajo con docentes, el programa de orientación y la alianza con padres, madres y apoderados.*
- *Participación de los actores de la comunidad educativa en su construcción y validación; socialización de su reformulación.*
- *Sentido y contenido operativo; el PEI requiere ser validado y utilizado como una herramienta central que oriente la gestión escolar (no como un documento que quede en el cajón de algún escritorio)*

### RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACTIVIDAD



La reflexión que promueve el uso de esta herramienta permitirán al equipo identificar el grado de desarrollo del proceso de diseño, participación, socialización e implementación del PEI, al interior de la escuela.

### MATERIAL COMPLEMENTARIO



#### DOCUMENTOS:

- "Gestión institucional: una gestión democrática para el desarrollo de comunidades de aprendizaje y formación socio afectiva" (2008). Documento Valores UC.

#### FICHAS:

- "Proyecto educativo institucional (PEI) en su dimensión formativa" (2007). Ficha Valores UC.

#### OTRAS HERRAMIENTAS:

Esta guía es parte de un set de herramientas complementarias diseñadas por Valores UC para la construcción del PEI en su dimensión formativa.

La herramienta "Ob: Programar el trabajo de desarrollo del PEI: Analizar herramientas y planificar trabajo" permite tener mayor claridad de la totalidad de este set y los paso propuestos.

### PALABRAS CLAVES

Dimensión formativa del PEI, autoevaluación PEI

## Rubrica de autoevaluación: Reformulación del pei en su dimensión formativa

### Paso 1:

A partir de la siguiente rúbrica se invita al Equipo Coordinador de la Convivencia a reflexionar en torno a en qué etapa de desarrollo se encuentra el establecimiento educativo en relación con las distintas dimensiones planteadas como centrales en el proceso de reformulación del PEI en su dimensión formativa, entendiendo que:

0: escasa o nulo nivel de desarrollo.

1: se ha iniciado el desarrollo pero éste aún es leve.

2: se ha avanzado de manera positiva en nivel de desarrollo

3: se ha alcanzado un nivel de desarrollo óptimo.

Categorías	0	1	2	3
<b>PEI con dimensión formativa</b>	El PEI no existe o el PEI que existe no tiene una dimensión formativa integrada o es mínimamente operativa	Se está trabajando en el análisis de documentos existentes (u opiniones de los distintos estamentos) que permitan establecer Visión y Misión referida a dimensión formativa.	Hay una propuesta clara, pero aún no se han completado los pasos de legitimación de la dimensión formativa.	Existe un documento PEI con dimensión formativa, expresada clara y explícitamente en la Visión y Misión
<b>Líneas estratégicas</b>	Falta desarrollar líneas estratégicas concretas	Recién se está trabajando en especificar las líneas estratégicas.	Algunas de las líneas estratégicas están especificadas, pero falta concluir.	El PEI tiene una propuesta concreta de líneas estratégicas para desarrollar la formación y la convivencia
<b>Documentos de políticas</b>	No hay documentos de políticas	Se está trabajando en los documentos de políticas, con comisiones encargadas	Hay algunas políticas desarrolladas y faltan otras, que están en proceso	Las líneas estratégicas están desarrolladas en políticas, contenidas en documentos.
<b>Política de normativas</b>	Falta desarrollar una política de normativas	Hay una política de normativas que sucede en forma oral, y falta hacerla más coherente con el PEI y escribirla	La política de normativas acorde al PEI está sólo a nivel de institución educativa o solo a nivel del aula, y falta coordinarlas.	El PEI contiene una política de normativas, coherente con los principios de participación, y, sobre todo, con los valores de la institución educativa.
<b>Política de trabajo con docentes</b>	Falta una política de trabajo con los docentes que permita que ellos también asuman desarrollar lo formativo.	Hay acciones, pero falta sistematizarlas en una política	Hay una política insipiente, que falta discutir, e implementar.	El PEI contiene una política de trabajo con los docentes, desarrollándose profesionalmente para ser agentes formadores.
<b>Política de orientación</b>	Falta implementar un programa de orientación coherente en relación directa con el PEI en su dimensión formativa	Hay acciones, pero falta sistematizarlas en una política	Hay una política insipiente, que falta discutir, e implementar.	Contiene una política y programa de orientación, que permite llevar a la práctica la misión formativa.
<b>Política con madres, padres y apoderados</b>	Falta implementar una política con las familias para coordinar con ellas la formación y la convivencia	Hay acciones, pero falta sistematizarlas en una política	Hay una política insipiente, que falta discutir, e implementar.	Contiene política con las familias, que permite coordinar la formación con ellas, que son el principal agente formativo.
<b>Socialización PEI</b>	Falta que la gente conozca el PEI	Todo el equipo directivo está al tanto y opera con el PEI, pero falta difundirlo a nivel de docentes	Falta difundirlo a nivel de apoderados, así como tener un rito de iniciación e inducción para los profesores nuevos	El PEI se conoce y está legitimado por la gran mayoría de la institución educativa, que siente afinidad con esa propuesta. Hay un rito de iniciación con los profesores, apoderados y estudiantes nuevos, que permite que se apropien del PEI en su dimensión formativa

<b>Participación en el PEI</b>	Falta que la gente participe en la construcción y validación del PEI.	Hay una proceso en marcha de reconocimiento y participación en el afinamiento del PEI	Aproximadamente la mitad más comprometida de la institución educativa siente haber participado, pero falta que un grupo importante se apropie del PEI.	Una gran mayoría siente haber participado en el PEI en su dimensión formativa
<b>PEI como herramienta de gestión</b>	El PEI no esta siendo aún utilizado como una herramienta de gestión	Hay un proceso de difusión para que se conozca	Hay aspectos del PEI, algunas políticas, que están operando como instrumentos, pero aun falta más apropiación.	El PEI es un documento que se consulta, y que efectivamente rige al colegio

Fecha monitoreo \_\_\_\_\_

**Paso 2:**

Se invita al equipo a reflexionar en torno a tres preguntas que permitirán sistematizar la reflexión desarrollada a partir de la rúbrica y sus resultados:

¿Cual es el perfil de su institución educativa en relación al nivel de desarrollo de su PEI con una dimensión formativa integrada? (fortalezas y debilidades)

¿Cuáles son los planes para mejorar el nivel de desarrollo del PEI en el próximo período?

¿Cómo sabrán que lo lograron? (indicadores)