



Universidad del Bío-Bío

Facultad de Educación y Humanidades

Programa de Magister en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos

**INCIDENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO QUE INFLUYEN EN LA
ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y RESOLUCIÓN DE
CONFLICTOS EN LAS ESCUELAS MUNICIPALES DE ÑUBLE**

Desarrollo de Proyecto de Dirección para Optar al Grado Académico de Magíster en
Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos

Estudiantes:

Valeria Morales Haro
Héctor San Martín Bocaz
Paulina Valenzuela Valenzuela

Profesor Guía:

Carlos Mauricio Salazar Botello

CHILLÁN, CHILE

Marzo 2015

A Nuestras Familias por su Preocupación y Paciencia.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	5
Introducción.....	5
1 Planteamiento del Problema de Investigación	7
1.1 Antecedentes del Problema a Investigar	7
1.2 Planteamiento del Problema como tal	9
1.3 Justificación del Problema de Investigación	11
1.4 Pregunta de Investigación	13
1.5 Premisas que Orientan la Investigación	13
1.6 Objetivo General	15
1.7 Objetivos Específicos	15
1.8 Categorías y Subcategorías de Análisis	16
1.8.1 Categoría A: Administración Del Cambio	16
1.8.2 Sub-categorías Administración del Cambio	16
1.8.3 Categoría B: Administración de Conflictos.....	18
1.8.4 Sub-categorías Administración de Conflictos	18
1.8.5 Categoría C: Resolución de Problemas	19
1.8.6 Sub-categorías Resolución de Conflictos	20
2 Marco Teórico	21
2.1 Introducción	21
2.2 Desarrollo	21
2.3 Importancia del Liderazgo del Director y Equipo Directivo en las Escuelas	22
2.4 El Liderazgo.....	28
2.5 Factores de Efectividad Escolar a Nivel Institucional.....	35
2.6 Liderazgo, Eficacia Escolar y Mejora Sostenida.....	39
2.7 La Administración del Cambio:.....	40

2.7.1	La Buena Administración Del Cambio:	40
2.7.2	Conceptualización Del Cambio Organizacional.....	41
2.8	Administración de Conflictos	42
2.9	Resolución de Problemas	46
2.10	Conclusiones.....	49
3	Diseño Metodológico de la Investigación	51
3.1	Unidad y Sujetos de Estudio.....	52
3.2	Instrumentos Utilizados para Recolección de la Información	54
3.3	Construcción de Categorías y Subcategorías de Análisis	57
4	Resultados de la Investigación	63
4.1	Inferencias por Categoría y Estamento.....	63
4.2	Inferencias por Categoría y Unidades Educativas.....	78
5	Interpretación de los Resultados de la Investigación	80
5.1	Conclusiones de la Investigación Diagnóstica	88
6	Plan de Intervención	91
6.1	Justificación del Problema.....	91
6.2	Árbol de Problemas	95
6.3	Árbol de Objetivos.....	96
6.4	Objetivos de Intervención	97
6.5	Descripción de la Propuesta de Intervención	98
6.6	Plan de Acción	99
6.6.1	Estrategias, Metas e Indicadores	100
6.6.2	Cronograma.....	101
6.7	Módulo de Capacitación.....	102
6.8	Plan de Validación	104
6.9	Conclusiones y Recomendaciones Plan de Intervención	107

6.9.1	Recomendaciones	107
6.9.2	Limitaciones.....	107
6.9.3	Proyecciones	108
Bibliografía.....		109
Anexos		115
ANEXO 1:	Entrevista Directores.....	115
ANEXO 2:	Entrevista Equipo Técnico Directivo	117
ANEXO 3:	Entrevista Docentes	119
ANEXO 4:	Entrevista Asistentes de la Educación.....	121
ANEXO 5:	Respuestas Textuales por Pregunta según Estamento Director(a)	123
ANEXO 6:	Respuestas Textuales por Pregunta según Estamento Equipo Directivo	129
ANEXO 7:	Respuestas Textuales por Pregunta según Estamento Docente	141
ANEXO 8:	Respuestas Textuales por Pregunta según Estamento Asistente de la Educación...	158
ANEXO 9:	Inferencias Interpretativas por Subcategorías, Estamento Directivo.....	170
ANEXO 10:	Inferencias Interpretativas por Subcategorías, Estamento Equipo Técnico Directivo.....	173
ANEXO 11:	Inferencias Interpretativas por Subcategorías, Estamento Asistentes de la Educación.....	178
ANEXO 12:	Inferencias Interpretativas por Subcategorías, Estamento Docentes	183
ANEXO 13:	Autoevaluación de Habilidades Comunicativas.....	193
ANEXO 14:	Respuestas más Adecuadas. Autoevaluación de Habilidades Comunicativas .	197
ANEXO 15:	Escala de Apreciación. Grado de Conformidad con el Módulo	203
ANEXO 16:	Cuestionario Dirigido a Docentes	204
ANEXO 17:	Pauta de Validación.....	205

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

FIGURA 1 : Contexto Institucional: Caso Chile	23
FIGURA 2 : Los Efectos del Liderazgo Escolar	26
FIGURA 3 : Factores que Favorecen la Enseñanza Efectiva.....	27
FIGURA 4 : Prácticas Efectivas Cargo Director.....	37
FIGURA 5 : Tipologías de Conflictos en los Centros Educativos	44
TABLA 1 : Distribución Sujetos a Estudio.....	53
TABLA 2 : Preguntas Clasificadas de acuerdo a Categorías y Subcategorías	55
TABLA 3 : Categorías y Subcategorías	57
TABLA 4 : Tabla de Especificaciones de Instrumentos, Estamentos y Categorías	58
TABLA 5 : Pauta entrevista semi-estructurada por estamento, según cada categoría.....	59
TABLA 6 : Inferencias por Categorías Estamento Directores	64
TABLA 7 : Inferencias por Categorías Estamento Equipo Técnico Directivo	65
TABLA 8 : Inferencias por Categorías Estamento Docentes.....	68
TABLA 9 : Inferencias por Categorías Estamento Asistentes de la Educación	74
TABLA 10 : Inferencias por Categorías y Unidades Educativas	78
TABLA 11 : Resultados Validación Propuesta de Intervención	106



RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo evidenciar las características del liderazgo ejercido por el Director y su Equipo Directivo en relación a la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas.

Para la recolección de información se elaboró una entrevista semi-estructurada según tres categorías y subcategorías del Marco de la Buena Dirección. La unidad de estudio corresponde Instituciones Educativas de la Provincia de Ñuble. Según un muestreo por conveniencia, se encuestó a 33 profesionales de diferentes estamentos.

Entre los principales resultados se observa, en administración del cambio: Falencias en Protocolos de acción; Carencia de trabajo en equipo; Carencia de asertividad en la comunicación. En administración de conflictos: Carencia de técnicas y mecanismos definidos; Falencia en la definición de roles. En resolución de problemas: Carencia de habilidades personales; Carencia de monitoreo, evaluación e Improvisación en la solución de problemas.

Lo anterior emerge de problemas de comunicación. Se elaboró un plan de intervención cuyo objetivo es “Desarrollar las competencias comunicativas en los equipos directivos para el mejoramiento de los mecanismos existentes en cuanto a la administración del cambio, resolución de problemas y resolución de conflictos”. Esta propuesta fue validada ante un panel de expertos, considerando pertinencia, factibilidad, claridad, coherencia e innovación.

INTRODUCCIÓN

La gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad y con la participación de toda la comunidad educativa; en ese contexto, un director escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares.

La dirección debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes.

Además, debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan.

La presente tesis que se basa en una metodología de investigación cualitativa que busca reconocer como inciden los estilos de liderazgo en la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas en 3 escuelas municipales de la Provincia de Ñuble, identificando situaciones problemáticas bajo el rigor de una investigación científica.

Cada una de las categorías señaladas anteriormente se desprenden del liderazgo del director y de los equipos directivos, de los cuales se indaga acerca de su experiencia y conocimientos acerca de mecanismos o estrategias de administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas.

Se dan a conocer los distintos estudios tanto a nivel internacional como nacional sobre la influencia real que tiene el liderazgo escolar en los resultados de las escuelas. Qué factores tienen en común las escuelas efectivas y qué aspectos del liderazgo son favorables al buen desempeño de las escuelas y cuáles no.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del Problema a Investigar

Chile está en un proceso complejo de cambio estructural en la educación, centrado en la reforma educacional, que tiene como norte mejorar la calidad de la educación en el país, pero dentro de estos profundos cambios, no se puede perder de vista el liderazgo como uno de los actores principales del proceso educativo, representado por los directores y sus equipos, conformando los equipos ELE¹ quienes tienen la responsabilidad de ejercer el liderazgo dentro de las diferentes comunidades escolares, encabezadas por su director, figura que es clave para que una escuela mejore en forma continua, o no lo haga.

Los estudios realizados por estos investigadores confirman una y otra vez, que los directores de escuelas efectivos ayudan a establecer la visión de la comunidad escolar, a organizar sus estructuras y recursos y, sobre todo, ayudan a que los profesores colaboren de manera focalizada para mejorar la instrucción (Weinstein & Muñoz, 2012).

Las competencias que se requieren para un buen liderazgo escolar permitirán que los procesos educativos se adecuen al perfil de los nuevos estudiantes y también a hacer frente a distintos tipos de necesidades educativas y formativas particulares, demandas metodológicas de enseñanza acordes con los estímulos y realidades cotidianas (MINEDUC, 2005b).

Es necesario que los directores posean un estilo de liderazgo colectivo, participativo y democrático, permitiendo con esto generar espacios para construir equipos de gestión capaces de asumir responsabilidades que promuevan una educación de calidad en sus respectivas comunidades escolares.

¹ ELE: Equipo de Liderazgo del Establecimiento.

Según el Marco de la Buena Dirección (MINEDUC, 2005b) los directores deben tener competencias y atribuciones claras, y un director que es capaz de ejercer distintos tipos de liderazgo, en función de las complejidades de las tareas con un objetivo fundamental que es la gestión del proyecto educativo del establecimiento.

Esta inquietud se basa en que, hoy el cargo de director, según la ley 20.501 (2011), la que en su espíritu entrega la forma de elección del cargo por concurso de alta dirección pública, como también entrega las atribuciones de este. Por lo tanto, este trabajo pretende investigar el liderazgo directivo en relación al cómo se administra el cambio al interior de la escuela, a partir del liderazgo e impronta de los equipos de gestión y como estos son capaces de administrar los conflictos y la resolución de problemas, a partir de las nuevas atribuciones de los directores entendiendo que el liderazgo es un ámbito fundamental en la gestión de las comunidades escolares y que debe ser ejercido como un servicio donde el motivo principal sea educar a una comunidad escolar que necesita de esta para su promoción vital, entendiendo esta como una movilidad y mejoramiento en su condición social.

“Hoy por hoy es un hecho claramente establecido por la investigación que el director de escuela es clave para que una escuela mejore en forma continua, o no lo haga” (Weinstein & Muñoz, 2012).

Según lo indicado en el libro ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile? (Weinstein & Muñoz, 2012) El Director de Escuela:

1. Es un líder del cambio, que domina el proceso de transformación que construye la motivación de los profesores.
2. Participa como alguien que aprende para ayudar a los profesores a enfocarse en el mejoramiento.
3. Establece un fuerte enfoque instruccional para la escuela.
4. Ayuda a desarrollar a otros, tanto a profesores como a futuros líderes por igual.

5. Participa en redes locales y del sistema educacional, aprendiendo de otras escuelas y contribuyendo al mejoramiento del sistema.

Por lo tanto, la intención de esta investigación es conocer como el nuevo rol del liderazgo enfrenta la administración del cambio, la administración de conflictos y la resolución de problemas.

1.2 Planteamiento del Problema como tal

Se entiende que investigar un hecho es una actividad en la cual el ser humano adquiere certeza de la realidad, y se manifiesta como un conjunto de representaciones sobre las cuales se tiene seguridad de que son verdaderas. Una investigación científica lleva a observar la realidad y encontrar en ella lo que otros no conocen. Por lo anteriormente descrito, se entiende que para llevar a cabo un trabajo serio y con base científica es necesario aplicar a la investigación una metodología que permita desarrollar una construcción lógica de conceptos que sean entendibles por cualquiera.

Esto significa que se debe, ser claro en el planteamiento del problema, que será el centro de la investigación que se realizará.

En relación a la propuesta de trabajo que se plantea, tiene como sustento la importancia del rol de los directores en las diferentes comunidades escolares y de cómo ellos forman equipos de liderazgo que lleven la responsabilidad de liderar y gestionar proyectos educativos viables en las escuelas, colegios y liceos del país.

El rol del sistema como un todo es establecer este nuevo rol para los directores de escuela como líderes educativo.

Hoy existe una descentralización que permite mayores atribuciones y responsabilidades a los directores, pero que van acompañadas de una mayor fiscalización,



donde los directores deben rendir cuenta periódicamente de su gestión con la finalidad de fomentar el logro de metas y de compromisos adquiridos por estos, en relación a proyectos, estándares de calidad y del aseguramiento del currículum nacional “en Chile se ha producido recientemente una tendencia a empoderar a los directores de escuelas y liceos. En el último lustro se ha promulgado una legislación que les brinda gran importancia y redefine su función, al mismo tiempo que los responsabiliza por los resultados que alcanzan las escuelas. Con ello se quiere que los directores sean líderes educativos dentro de sus comunidades escolares, confiándose en que podrán hacer una positiva diferencia a favor de la calidad” (Weinstein & Muñoz, 2012).

El rol del Director y su equipo de gestión resultan preponderantes a la hora de producir cambios positivos en sus escuelas, saber administrar conflictos y resolver problemas al interior de sus comunidades educativas, está estipulado en las políticas del Ministerio de Educación a través del Manual de la Buena Dirección, los Programas de Mejoramiento Educativo y orientaciones desde diversos estudios. Además actualmente se ofrecen capacitaciones que apoyan la formación de los directivos y que avalan el rol clave del liderazgo pedagógico del director y equipo directivo en las escuelas.

No obstante lo anterior, surge el problema a investigar, dado que se desconoce la incidencia de las características del liderazgo de los directores y equipos directivos en la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas de las escuelas municipales de la provincia de Ñuble.

1.3 Justificación del Problema de Investigación

En el interior de todos y cada uno de los establecimientos educacionales de nuestro país, se produce un encuentro de personas, sujetos y grupos que provienen de mundos cuyo escenario es muy distinto, que conocen y dominan distintos capitales culturales y que sus necesidades e intereses coinciden justamente en la diferencia, en la asimetría, y a su vez en un mismo común denominador; la convivencia que se lleva día a día en un universo de diversidad, bajo un mismo eje, una comunidad escolar muy diversa y con ciertas características de conducción.

Una de las consecuencias de este encuentro de personas y mundos distintos es lo que da pie a la riqueza intercultural, no obstante cuan dificultoso o no, se convierte el seguir un mismo camino, el avanzar hacia un trabajo con propósitos y metas comunes, el de construir un proyecto en conjunto y más aún el alcanzar logros y aprendizajes en espacios de convivencia con otros, con resultados positivos y otros no tanto, es sin lugar a dudas el rol principal de un liderazgo o de distintos tipos de liderazgo en función de la complejidad que se quiera abordar.

El área de liderazgo surge como un ámbito fundamental para la gestión de los establecimientos educacionales, ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional, la transmisión de pasión e intención y compromiso para avanzar hacia un norte claro y común lo debe tener internalizado un buen director consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. “El director, debe dar razones para que su comunidad educativa actúe

convencida de que con ello se logrará la razón de ser de la institución: que los estudiantes aprendan y ello les sirva para la vida” (MINED, 2008).

El liderazgo escolar es visto en el MBD, como el desarrollo personal y profesional de un director o de un equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce, orientando a los diversos actores escolares al logro de las metas de los establecimientos.

Sin embargo, no podemos olvidar que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol del director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad de una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio.

El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo, compromiso, debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial.

Para la UNESCO (2005), un "buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela". A la vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos, como en muchas partes de América Latina, la motivación e incentivos para ser un director innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

Esta investigación se hace destacable por su importancia, relevancia y pertinencia dado el Magister en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos impartido por esta universidad y por la necesidad e inquietud como grupo en determinar las características de un liderazgo, en cuanto a la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas, promoviendo la motivación, compromiso y colaboración al interior de una unidad educativa y en su aprendizaje organizacional, y como en la cotidianidad de su

labor, no solo influye en lo técnico, sino también en los ámbitos enmarcados dentro de los procesos administrativos.

Esta investigación será probablemente el inicio de otras muchas más, puesto que se analizará la problemática planteada bajo un prisma territorial muy distinto entre sí, y a la vez muy similar, lo que requiere de una amplia descripción de las principales características de los tipos de liderazgo en los investigados objetos de estudio.

1.4 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las características del liderazgo ejercido por el director y su equipo directivo en cuanto a la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas?

1.5 Premisas que Orientan la Investigación

- A.** El director y su equipo de gestión presentan falencias en conocimientos de técnicas de gestión del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas.

Esto nos lleva a afirmar, que a pesar que las nuevas políticas educacionales han otorgado mayores atribuciones, responsabilidades y oportunidades en la formación a los directores y sus equipos, en muchos de los casos, estas capacitaciones no han sido suficientes, adecuadas y/o asimiladas a las nuevas demandas y a los cambios y requerimientos vertiginosos respecto a los tiempos que estamos viviendo.

“Decir o proclamar que algo es bueno, no hace que lo sea. Esta ha sido una de las preocupaciones de larga data entre los estudiosos, los diseñadores de políticas y profesionales que dirigen programas para formar directivos escolares. Los argumentos acerca de la eficacia de los programas se basan en fundamentos empíricos de poco peso y rara vez

incluyen evidencia medible sobre el impacto de la gestión de un director o directora en los resultados organizacionales” (Darling-Hammond, 2012).

- B. El Director y su equipo de gestión, conociendo técnicas de gestión del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas, no las aplican por considerarlas poco eficientes y eficaces, por lo que resuelven desde sus propios criterios según sea conveniente.

“Sabemos que las políticas educacionales específicamente dirigidas a los directores son de muy reciente data, y que existe una historia larga que le ha asignado un rol predominantemente administrativo y secundario, que se ha modificado en forma gradual en las últimas décadas en la perspectiva de que ejerzan un rol de liderazgo pedagógico dentro de la escuela, con un consiguiente aumento de sus potestades ante los docentes así como de su responsabilidad por los resultados alcanzados” (Weinstein & Muñoz, 2012).

Como se mencionó anteriormente las políticas educacionales dirigidas a los directores son aun recientes, por lo que podríamos decir estar en un periodo de cambio o transición respecto a la aplicación de técnicas de gestión del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas. Aun y no generalizando claro está, existe poca internalización de estas prácticas, y en muchas ocasiones la aplicación de una buena práctica en alguna de estas situaciones demanda más tiempo de lo que quienes llevan la dirección están dispuestos a emplear.



1.6 Objetivo General

Evidenciar las características del liderazgo ejercido por el Director y su Equipo Directivo en relación a la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas.

1.7 Objetivos Específicos

- Identificar características del liderazgo ejercido por el Director y su equipo directivo en cuanto a la Administración del Cambio.
- Identificar características del liderazgo ejercido por el Director y su equipo directivo en cuanto a la Administración de Conflictos.
- Identificar características del liderazgo ejercido por el Director y su equipo directivo en cuanto a la Resolución de Problemas.

1.8 Categorías y Subcategorías de Análisis

Se definieron tres categorías apriorísticas para análisis y construcción de los instrumentos utilizados en esta investigación, en base a lo definido en el Marco de la Buena Dirección (MINEDUC, 2005b) en el ámbito de acción directivo “Liderazgo”. Estas categorías corresponden a la Administración del Cambio, la Administración de Conflictos y la Resolución de Problemas, las cuales son detalladas a continuación según su definición conceptual y subcategorías que las conforman:

1.8.1 Categoría A: Administración Del Cambio

Definición Conceptual: Consiste en el proceso, las herramientas y las técnicas necesarias para manejar el lado humano de los cambios organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos esperados y asegurar la adaptación de la organización a los cambios del entorno.

1.8.2 Sub-categorías Administración del Cambio

A.1. Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente: Los estilos de liderazgo corresponden a diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.

A.2. Ejercen su rol como formadores de personas y de la organización: El concepto “rol” está vinculado a la función o papel que cumple alguien o algo. El significado de formación de personas es forma, imagen, figura, configuración, molde, con un matiz de bello o hermoso aspecto. Al anterior lexema se le agrega el sufijo –tio(n) que significa acción y efecto. Por tanto el concepto original de este vocablo es acción y efecto de formar.



A.3. Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva: El vocablo profesional significa declarar ante un magistrado, declarar en público, puede considerarse, entonces como el concepto de este término lo que pertenece a quien declara, manifiesta en público.

En relación a la gestión profesional, la noción de gestión, se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

A.4. Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes: La adaptación al cambio es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

A.5. Lideran procesos de cambio al interior de la escuela: Los procesos de cambio corresponden a la transformación de un estado anterior hasta su estado posterior, que le sucede.

A.6. Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible: Una estructura de organización flexible es aquella en la cual los trabajadores se pueden adaptar fácilmente a las necesidades de sus clientes, completando su trabajo de manera eficiente y agilizando la toma de decisiones cuando sea necesario. Varios tipos de estructuras organizacionales internas son lo suficientemente flexibles para cumplir con estos objetivos.

1.8.3 Categoría B: Administración de Conflictos

Definición Conceptual: Es una disciplina que dispone de autoridad para dirigir una institución o un grupo de personas, y cuyo objetivo es mantener un nivel óptimo de conflicto con una coordinación eficaz y eficiente de todo aquello que necesiten los grupos. La administración de conflictos es el uso de técnicas para solucionar o estimular conflictos, permitiendo que los administradores controlen los niveles de conflicto hasta alcanzar el nivel deseado que permita a la organización funcionar productivamente. Por lo tanto, la administración de conflictos debe enfocarse en lograr que los conflictos se conviertan en fuerzas positivas, para que los grupos se mantengan viables, autocrítico y creativos. Un grupo que no enfrenta ningún conflicto está propenso a volverse estático, apático y a no responder a las necesidades de cambio o innovación.

1.8.4 Sub-categorías Administración de Conflictos

B.1. Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos: Negociación se define como una conversación entre dos o más personas para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo. Por tanto, la capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Es una capacidad que implica identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios.

El conflicto puede definirse como diferencias incompatibles percibidas que resultan en interferencia u oposición mutua. En otras palabras, es un proceso en el cual una parte percibe que sus intereses están en oposición o se afectan adversamente por otra u otras partes. Esta definición abarca una amplia gama de acciones—desde la violencia hasta formas más sutiles de disensión. Según esta definición casi cualquier cosa puede



conducir a un conflicto, desde comentarios que ofendan a un miembro del grupo hasta la lucha por recursos escasos. El conflicto por sí mismo, no es bueno ni malo. Las situaciones que pueden provocar conflictos surgen continuamente en la vida de todas las personas. Una situación se convierte en un conflicto debido a las reacciones de las personas con respecto a las circunstancias o acciones de otros. Esas reacciones se basan en valores aprendidos, prejuicios y experiencias. Los conflictos existen dentro de las personas, no son una realidad externa.

B.2. Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas: La disputa es en general, un conflicto, un debate o una controversia. Por su parte, la queja muestra la disconformidad, oposición o protesta por alguna cosa.

1.8.5 Categoría C: Resolución de Problemas

Definición conceptual: Resolución de problemas es el proceso a través del cual se puede reconocer las señales que identifican la presencia de una dificultad, anomalía o entorpecimiento del desarrollo normal de una tarea, recolectar la información necesaria para resolver los problemas detectados y escoger e implementar las mejores alternativas de solución, ya sea de manera individual o grupal.

Cada situación es una oportunidad para que las personas sean capaces de transformar y mejorar continuamente el entorno en forma activa y además aprender de ello.

Aplicada al mundo laboral, la resolución de problemas permite mantener el correcto desarrollo de las actividades, tareas o procesos, y estar preparado para enfrentar de manera eficiente los entorpecimientos cotidianos que se presentan en la ejecución de una labor.



1.8.6 Sub-categorías Resolución de Conflictos

C.1. Son capaces de identificar y resolver problemas: Resolver problemas es la capacidad de resolver problemas es la eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa. Esta cualidad supone tomar acción de manera proactiva ante las dificultades sin pérdida de tiempo y atendiendo a las soluciones que marca el sentido común, pensando en las repercusiones que pueden tener en un largo plazo más amplio.

C.2. Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas: Toma de decisiones es la capacidad de elegir un curso de acción entre varias alternativas. Supone un análisis que requiere un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo. Además de comprender la situación que se presenta , se debe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar. La calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre éxito o el fracaso.



2 MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción

La presente investigación aborda las circunstancias o contextos de los cambios en las políticas educativas de los últimos años que han acontecido en nuestro país. Factores externos desde la incorporación de Chile a la OCDE y la cual envía un mensaje relativo a los resultados educativos que hemos obtenido y su relación con la desigualdad de su población.

Se dan a conocer los distintos estudios tanto a nivel internacional como nacional sobre la influencia real que tiene el liderazgo escolar en los resultados de las escuelas.

Qué factores tienen en común las escuelas efectivas y qué aspectos del liderazgo son favorables al buen desempeño de las escuelas y cuáles no.

Asimismo, se analiza el liderazgo desde su perspectiva histórica, con sus diferentes énfasis y los tipos de liderazgos que más promueven un desarrollo de sus establecimientos.

Posteriormente, se estudian las conceptualizaciones y características de la administración del cambio, resolución de problemas y de conflictos con expectativas realistas de satisfacción.

2.2 Desarrollo

Chile está al inicio de una etapa trascendental en sus políticas educacionales. El empeño en mejorar la calidad de la educación, dotando de recursos materiales, perfeccionamiento a los docentes y directivos, mediciones estandarizadas, entre otras, han buscado mejorar la efectividad de las escuelas, sin embargo esta tarea no puede considerarse ni remotamente acabada. La calidad no ha llegado para todos y todas los y las estudiantes.



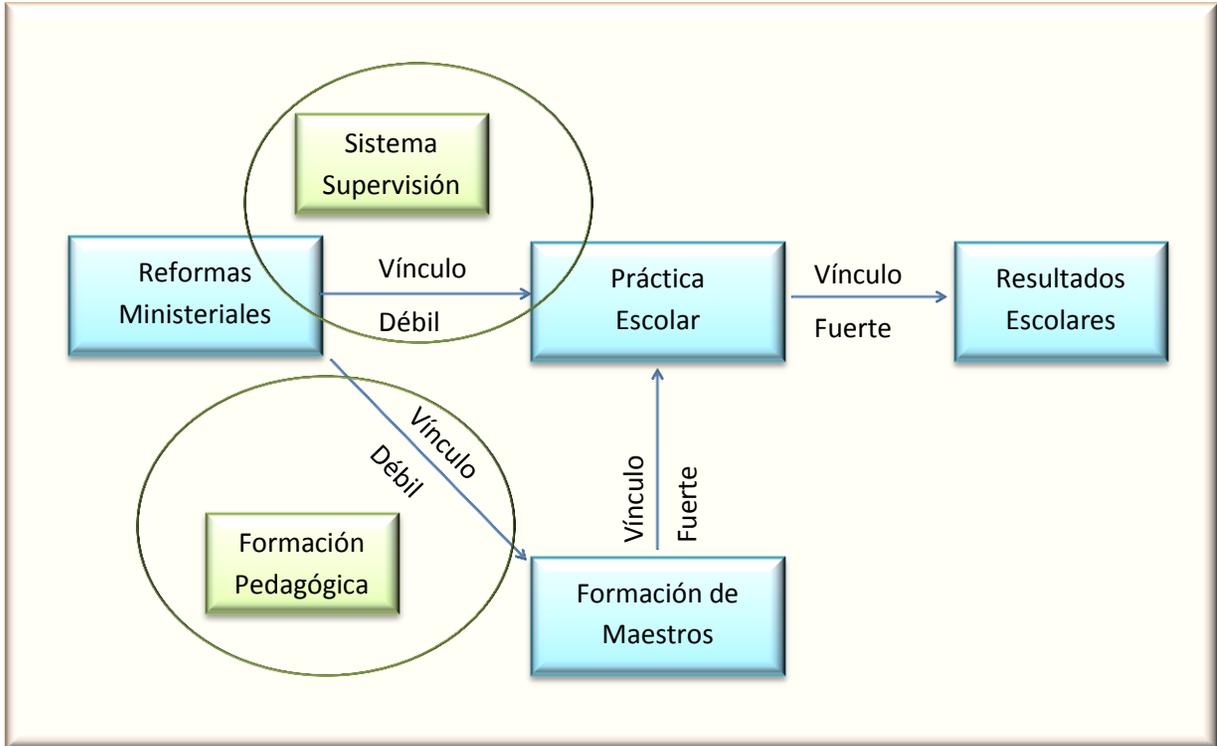
“Chile es otro en educación, pero los mismos avances logrados han hecho más visibles las inequidades existentes y han abierto nuevos desafíos. Los resultados de aprendizaje de los alumnos interpelan, hay insatisfacción y convencimiento de que se debe lograr mucho más y, a la vez, disminuir las brechas de esos resultados, en los que se evidencia una gran incidencia del nivel socioeconómico de las familias de los alumnos” (Montt, 2009).

A escala internacional, los debates políticos sobre la educación tienden a coincidir al centrar la atención en cómo mejorar los resultados de los aprendizajes de los alumnos. Existe coincidencia en afirmar que la medida verdadera de la calidad de un sistema educativo la da la eficacia de los aprendizajes de los estudiantes y, en un horizonte más largo, la de las competencias adquiridas por el conjunto de la población y el grado de equidad con que se encuentran repartidas. Por lo tanto, la medida de la bondad de las políticas educativas la da su impacto sobre estos aprendizajes (Francesc, 2010).

2.3 Importancia del Liderazgo del Director y Equipo Directivo en las Escuelas

El año 2004, un panel de expertos del más alto nivel de la OCDE, advierte al gobierno de la época que Chile transita por un acuerdo educativo lábil y riesgoso, en el que coexisten dos políticas de reforma que estarían ideológicamente en conflicto. Una referida a la noción de mercados educacionales, con competencia entre escuelas, libre elección de los padres, la administración privada de los establecimientos, la otra, que pone el acento en que el centro intervenga en el sistema escolar con una clara visión de lo que constituye una buena educación (activo rol en el currículo, estableciendo la jornada escolar más larga, revitalizando las escuelas de bajos resultados, entre muchas otras políticas) (Montt, 2008).

FIGURA 1: CONTEXTO INSTITUCIONAL: CASO CHILE



Fuente: OCDE. (2004). *Revisión de políticas nacionales de educación: Chile*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, París y Ministerio de Educación, Chile.

La OCDE señala que esta última política no impacta suficientemente porque los docentes, las escuelas y la formación de profesores, disponen de una autonomía casi total y en la práctica están en completo desamparo.

La autonomía, sin contención y acompañamiento, es en rigor fomentar la heterogeneidad y resultados mediocres. Es más, son categóricos al señalar “La educación chilena está influenciada por una ideología que da una importancia indebida los mecanismos de mercado para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Por tanto el intervencionismo activo del centro, está limitado por mecanismos de mercado” (OCDE, 2004).

Ese mismo informe constata que ese equilibrio de políticas está llegando a un techo de efectividad.

También es destacable señalar que de acuerdo a investigaciones que estudian los factores que inciden en una educación efectiva se pudo constatar que “en los países en vías de desarrollo, los factores relacionados a la escuela son más importantes en explicar la varianza en el rendimiento de los alumnos... la relación es sistemática: mientras más pobre el país, más alto es el porcentaje de la varianza explicado por los resultados de la escuela; mientras más rico el país, se atribuye un mayor peso a la familia. ¿Por qué? Porque al ser las sociedades desarrolladas más igualitarias en la distribución del ingreso, todas las familias transmiten un monto de capital cultural similar a sus hijos, aunque la naturaleza de ese capital varía fuertemente según cuales sean las prácticas iniciales de socialización, las expectativas respecto al futuro desarrollo ocupacional de los niños y los códigos lingüísticos empleados en el hogar. En cambio, en las sociedades en vías de desarrollo, debido a su grado más alto de desigualdad, la escuela está llamada a compensar las diferencias de origen” (Brunner & Elacqua, 2004).

Se puede inferir que allí donde los hogares y las comunidades son muy desiguales, la labor educativa enfrenta desafíos todavía mayores. En cuanto a equilibrar educacionalmente estas desigualdades de origen socio cultural y económico de los estudiantes, esto sólo se puede concretar si la mayoría de las escuelas son efectivas.

En ese sentido es importante destacar que dentro de los factores contextuales de mejoras sustantivas en escuelas vulnerables, el factor “Profesor” es más relevante que el factor “liderazgo educativo”, lo que no significa que siendo una variable indirecta sea menos importante.

Alrededor del 97% de las escuelas de Inglaterra que obtuvieron calificación ‘buena’ o ‘excelente’ del ente independiente que las supervisa están a cargo de equipos de gestión que a su vez también tienen calificaciones globales buenas o excelentes; apenas el 8% de las escuelas a cargo de equipos con calificación ‘satisfactoria’ o inferior tienen calificaciones globales buenas o excelentes. La investigación demuestra que si no se cuenta con un director



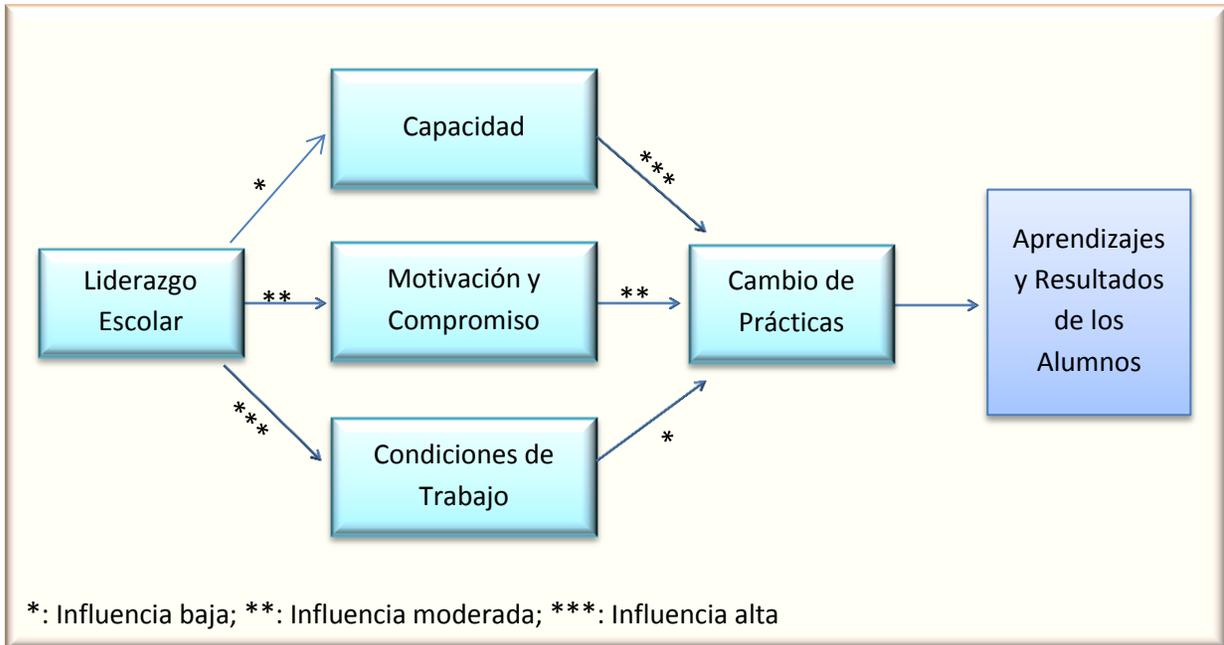
eficiente, las escuelas tienen pocas probabilidades de poseer una cultura con altas expectativas o de esforzarse en pos de la mejora continua.

Las escuelas devienen vulnerables cuando un buen director pierde eficiencia con el paso del tiempo, o cuando un director influyente abandona el establecimiento sin haber llegado a desarrollar un equipo de liderazgo seguro y eficiente.

Las pruebas sugieren que un fuerte liderazgo educativo es particularmente relevante a la hora de lograr mejoras. Las reformas llevadas a cabo en Boston, Inglaterra y Singapur demuestran que un buen liderazgo escolar es esencial para poner en práctica cambios sustanciales y rápidos. Los sistemas educativos con más alto desempeño cuentan con un conocimiento sustancial y creciente acerca de qué constituye un liderazgo escolar efectivo para convertir a sus directores en impulsores de mejoras en la instrucción” (Barber & Mourshed, 2008).

Como indica la Figura 2, para mejorar el aprendizaje y resultados de los alumnos se debe mejorar el desempeño del profesorado. Dicho desempeño está en función de la motivación y el compromiso, la capacidad o competencia y las condiciones en que trabajan. Si pueden influir menos directamente sobre las competencias docentes, sin embargo pueden ejercer una fuerte influencia en las otras variables (motivaciones y compromisos, condiciones del trabajo docente) (Bolívar, 2010).

FIGURA 2: LOS EFECTOS DEL LIDERAZGO ESCOLAR



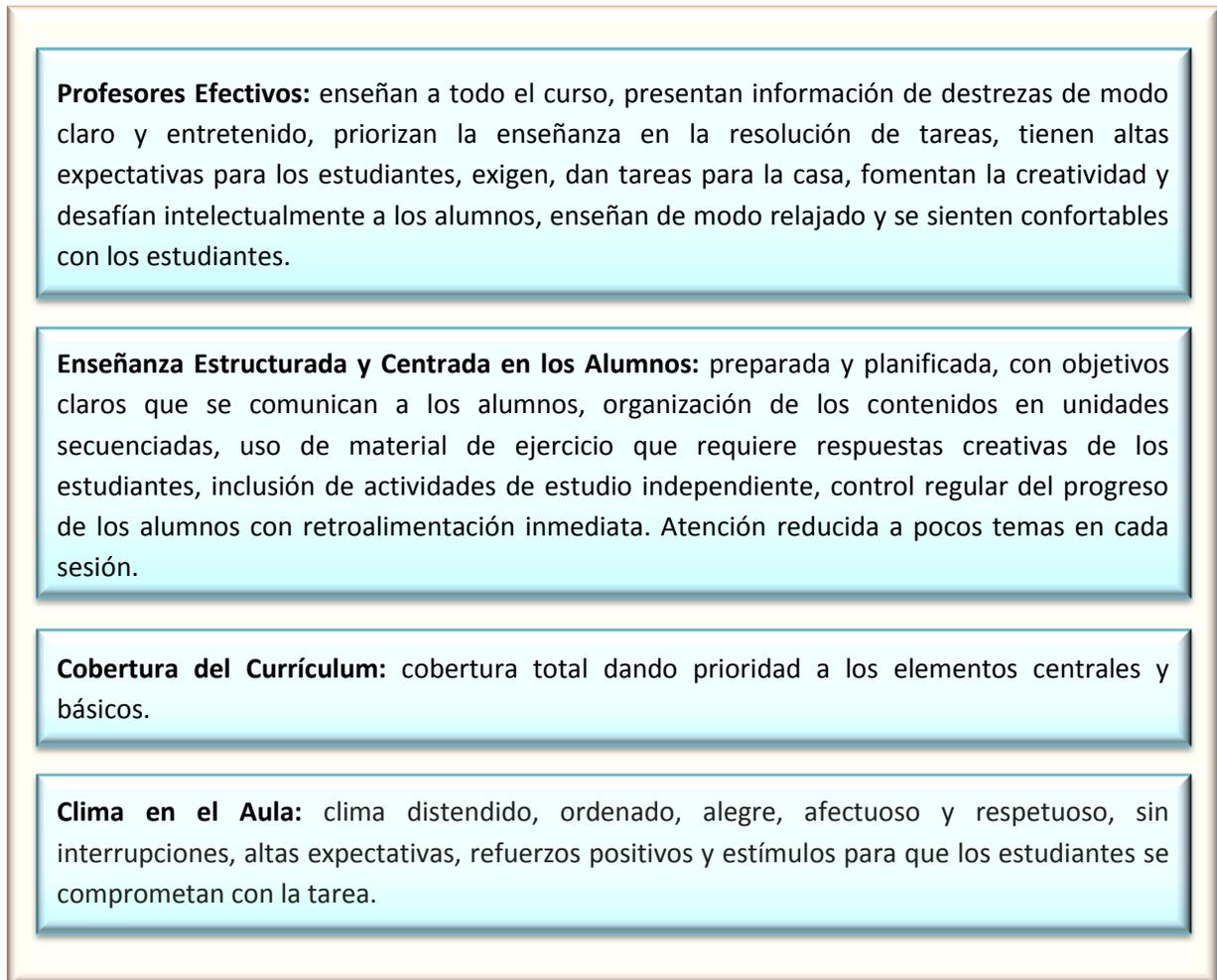
Fuente: Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.

Esto se verifica en la investigación sobre liderazgo educativo llevada a cabo por Barber & Mourshed (2008), que sugiere “sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo”.

En relación a la experiencia nacional, un estudio editado en el libro “¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza” de Bellei, Pérez, Muñoz & Raczynski (2004) presenta casos exitosos, de escuelas con buen rendimiento escolar, sostenido en el tiempo, a pesar de las condiciones adversas. Aparecen los profesores comprometidos con su trabajo, los directivos líderes, los profesionales actualizados en las materias, las metodologías y contenidos que rescatan la experiencia cotidiana de los alumnos para hacer más fácil el aprendizaje. Es importante recalcar de acuerdo a la naturaleza de esta investigación que el liderazgo viene a ser uno de esos factores que con larga data se viene asociando al mejoramiento de resultados de aprendizajes de estudiantes, a la efectividad de las organizaciones en general y las educativas en particular.

Acerca de aquellos factores que desentrañan la gestión institucional, entendida esta más que como gestión administrativa y económica, se han identificado como gravitantes en las escuelas eficaces y se sintetizan en la Figura 3:

FIGURA 3: FACTORES QUE FAVORECEN LA ENSEÑANZA EFECTIVA



Fuente: Bellei, C., Pérez, L., Muñoz, G., & Raczynski, D. (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago, Chile: Unicef.

2.4 El Liderazgo

El factor del liderazgo, se va reafirmando cada vez, tanto en los enfoques que ayudan a rescatar las buenas prácticas en los centros escolares, aquellas que efectivamente ayudan a mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes como en los modelos que sirven de orientación para alcanzar una gestión de calidad. Ello compromete a quienes trabajamos en estos temas, a profundizar e investigar las formas en que se pueda ejercer el liderazgo de manera cada vez más efectiva.

Ahora bien, ¿Qué entendemos por buena práctica?

De acuerdo a Leithwood (2011), una buena práctica es “un conjunto de actividades ejercidas por una persona o conjunto de personas en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos”.

El liderazgo en este sentido, continuando con Leithwood (2009), se entiende como “movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela”.

“La literatura da cuenta de distintos tipos de liderazgos (democrático, participativo o distributivo). También se han desarrollado modelos, como el de “Bass y Avolio” que se funda en tres constructos: liderazgo transaccional, transformacional y el “no líder”. Bernard Bass (2000) condiciona la efectividad de la dirección escolar según los entornos socioculturales, y por ende, abre la posibilidad de distinguir más de un tipo de liderazgo efectivo.

Mientras la investigación nos provee de otros antecedentes o posibles nuevas definiciones de liderazgo, hay algunos aspectos básicos del accionar de la dirección escolar que son comunes, lo que nos tendría que llevar a distinguir entre tipos y prácticas básicas del liderazgo (Leithwood, 2004, citado en Uribe, 2007), esto es, precisar que independiente del tipo de liderazgo hay cierto número de funciones o desempeños que son necesarios y constituyen una línea base de acción en todos ellos. En este punto se produce, según la

perspectiva que se elija, un quiebre o un complemento, donde estas “prácticas” para ser entendidas deben ser analizadas y descritas, no desde los estilos de liderazgo, sino desde el marco de la gestión directiva que de consistencia y coherencia a las mismas” (Uribe, 2007).

Acerca de las primeras teorías del liderazgo, nos encontramos que estuvo marcado por tres enfoques teóricos; los rasgos, las conductas y las situaciones o contingencias. El primero estaba referido más bien a que el liderazgo era una condición natural, que viene con el ser humano, se nace con este.

Acerca de las conductas, perspectiva que nace de las conclusiones de un experimento realizado por dos investigadores Lippit y White (citado en Garay, 2008), a un grupo de niños en los años 40, donde estos fueron dirigidos por tres tipos de líderes, autoritarios o estilo paternalista, Laissez Faire (dejar hacer) y democráticos (participativos). Esto permitió observar el contexto de desarrollo de las conductas de los niños y el impacto que tuvo en ellos, los distintos estilos empleados.

La última teoría de contingencias, tuvo su fundamento en Fred E. Fiedler (citado en Garay, 2008), junto a otros académicos de la universidad de Illinois que plantearon tres dimensiones críticas de la situación del liderazgo:

- a) **Poder del Puesto:** Surge de la autoridad que se le confiere al líder por el puesto que ocupa en la estructura organizacional.
- b) **Estructura de la Tarea:** Se trata de la definición clara de las tareas y las personas responsables de cumplirlas.
- c) **Relaciones Líderes – Miembros:** Tiene que ver con la medida en que los miembros del grupo aprueban y confían en un líder y están dispuestos a seguirlo.

Bajo la perspectiva del liderazgo se han desarrollado diversas variantes, según lo planteado por diversos autores como Robbins & Coulter (2010); Bass & Stogdill's (1990);

Alcazar-Zamacona & Haro-Zea (2014); Yukl (2002); Ascorra (2008); House & Howell (1992); Ganga & Navarrete (2012), los principales estilos de liderazgo son:

- **El liderazgo Autocrático:** Es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.
- **Liderazgo Burocrático:** Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero.
- **Liderazgo Carismático:** Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.
- **Liderazgo Participativo o Democrático:** A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los



miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica.

Ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

- **Liderazgo 'Laissez-faire':** Esta expresión francesa significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los mandos no ejercen el suficiente control.

- **Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones:** Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

- **Liderazgo Natural:** Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que en situaciones



de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

- **Liderazgo Orientado a la Tarea:** Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.
- **Liderazgo Transaccional:** Se trata de aquel tipo de liderazgo que enfoca el ejercicio del poder al ejercicio de intercambiar unos valores, creencias y luego conductas de los seguidores con el fin de conseguir un mejor ambiente de trabajo, mediante una dirección "no intrusiva". De este modo, el liderazgo transaccional no es más que un intercambio de incentivos y recompensas para influenciar la motivación, como también el discernimiento de la tipología de trabajo exigido para la obtención de recompensas.
- **Liderazgo Transformacional:** El concepto de liderazgo transformacional viene a romper con miradas tradicionales que marcaban al líder con funciones de control, inspección, impartir órdenes, etc., que ahora quedan en manos de los mismos empleados, los que trabajando en equipos van desarrollando un nivel de autonomía tal que los hace responsables de estas tareas a través de indicadores de calidad.

Los centros educativos están para que los alumnos aprendan y el éxito de la dirección escolar debiera estar en la medida en que tiene un impacto (normalmente indirecto, puesto que está mediado por la labor docente) en los aprendizajes de los alumnos. De ahí que las tareas de la dirección debieran concentrarse en todo aquello que favorece una mejor enseñanza y aprendizaje de su profesorado, así como conjuntar dichos esfuerzos, para así incrementar los resultados de los alumnos. Si bien es precisa una buena gestión de la escuela, ésta no basta si no posibilita buenos aprendizajes de los estudiantes.

- **Liderazgo Distribuido:** Para empezar, el liderazgo distribuido asume que hay más implicados de lo que parece en la práctica del liderazgo. Desde este punto de vista distribuido quiere decir que el liderazgo es compartido, que está repartido o descentrado, o bien que hay una alta densidad de liderazgo en las organizaciones educativas. En definitiva, que un número significativo de individuos asumen diferentes responsabilidades, no importa si son reconocidas o no, es decir, hay más líderes además de los reconocidos como tales. En el mismo sentido es habitual la distinción entre liderazgo focalizado (concentrado en una persona) y distribuido (la influencia pasa de unos sujetos a otros adoptando la forma de una red).

Sin embargo, liderazgo distribuido hace referencia también a algo más profundo y complejo que la mera consideración del número y la condición de los individuos implicados en el fenómeno. Alude al modo en que se configura el fenómeno o, dicho de otro modo, a su naturaleza misma. Desde este punto de vista, la perspectiva del liderazgo distribuido nos viene a decir que no es en modo alguno un fenómeno o una práctica individual, sino constitutivamente social. Esto quiere decir que no se trata de algo que ocurra en el individuo y sino en la relación entre los individuos (Bolívar, López, & Murillo, 2013).

Algunas características que se deben considerar a la hora de caracterizar a un buen líder o a una buena líder son las siguientes: Un buen líder/a es aquel que:

- Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje, esto se refiere al ambiente social y psicológico que se genera en un centro educativo como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director o directora, los docentes, asistentes de la educación, padres y apoderados y estudiantes y que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas.



- Resuelve los conflictos entre los miembros de la unidad educativa. Los conflictos a tratar por el director serán exclusivamente aquellos que afectan el normal desempeño de los miembros de la comunidad educativa y el clima institucional. Deben mantener una actitud de imparcialidad, controlar sus estados de ánimo y emociones, además de facilitar espacios de comunicación.
- Mantiene informada la comunidad educativa sobre la implementación del Proyecto Educativo institucional y el Manual de Convivencia Escolar, lo socializa constantemente con toda la comunidad.
- Promueve el desarrollo profesional de los docentes. Este aspecto está íntimamente vinculado con el desempeño en el aula.
- Promueve el trabajo en equipo. Estimula a que todos los miembros de la comunidad compartan ideas, se inspiren y se identifiquen con las metas del equipo, siendo altamente productivos, lo que produce la sinergia necesaria para obtener buenos resultados.

Finalmente podemos aportar que las habilidades emocionales, la asertividad y cada una de las habilidades blandas de las que tanto se habla últimamente son fundamentales a la hora de complementarlas con la capacitación, conocimientos y formación académica. No debiera un líder carecer de la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de modo que se facilite las relaciones con los demás, la consecución de metas y objetivos y la superación de obstáculos.

2.5 Factores de Efectividad Escolar a Nivel Institucional

- **Liderazgo con propósito:** Firme y propositivo, activamente implicado, enterado de las necesidades de la unidad educativa, con capacidad de compartir poder con los docentes y con competencia profesional, en particular en cuanto a enseñanza aprendizaje.
- **Visión, objetivos y metas compartidas:** Unidad de propósitos, enfoque de enseñanza compartido y consistente entre profesores y prácticas alineadas con propósitos y metas del establecimiento.
- **Concentración en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes:** Los estudiantes (cada cual más que como grupo) son el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, predominio de sanciones positivas sobre los castigos y el control, maximización del tiempo de aprendizaje, enseñanza intencional, planificada con objetivos explícitos y prácticas coherentes con éstos.
- **Implicación de los docentes:** Involucrados en las orientaciones y planificación curricular del establecimiento y activos en trabajo colectivo de planificación, preparación y evaluación de prácticas en aula y resultados; oportunidades de desarrollo profesional docente en la escuela.
- **Claridad de derechos y responsabilidades de los agentes educacionales:** Responsabilidad y control del trabajo, criterios acordes de selección y reemplazo de personal.
- **Clima positivo:** ambiente agradable (profesores están a gusto y lo comunican) y favorable al aprendizaje (entorno ordenado y tranquilo, disciplina), normas sobre uso del tiempo.
- **Expectativas elevadas y exigencia a los docentes:** Altas expectativas, reto profesional, reforzamiento positivo.
- **Supervisión - seguimiento al progreso de la unidad educativa:** Evaluación institucional y de docentes regular, retroalimentación.

La realidad de la investigación en Chile, nos indica que los resultados de las escuelas van de la mano con los estilos de liderazgo.

“Al analizar las prácticas de liderazgo que diferencian los directores que obtienen buenos resultados de aprendizaje de los que no lo consiguen, es posible establecer una tipología que reconoce cuatro estilos. Los primeros dos, participativo y autoritario están asociados a buenos resultados académicos. Los otros, externalizador y centralista se encuentran más vinculados a malos resultados de aprendizaje. La principal evidencia que surge del análisis de directores que obtienen buenos resultados académicos es claro foco en el aprendizaje. La gestión, planificación, toma de decisiones, asignación de recursos, entre otros, tiene como vector principal el cuidado, aseguramiento y apoyo de los procesos pedagógicos, orientados al cumplimiento de estándares de rendimiento escolar. Asociado a lo anterior, se destaca la capacidad la innovación que presenta este grupo de directores, al momento de incorporar nuevas metodologías de enseñanza y modelos de gestión escolar. Asimismo, presentan un sistema de planificación y coordinación claramente definido y sistematizado, en sintonía con el PEI. Por el contrario el análisis de directores de establecimientos con malos resultados de aprendizaje, permite concluir que éstos ponen su esfuerzo y recursos en resolver aspectos menos pedagógicos que no aportan directamente al aprendizaje de los alumnos, evidenciando una lógica de trabajo más administrativa. De esta manera, es posible observar que las acciones realizadas por este grupo de directores, se focalizan en temáticas de infraestructura, asistencia social a los alumnos, adhesión a proyectos integrales (prevención de consumo de drogas, vida saludable, etc.) entre otros. De manera conjunta, los directores manifiestan prácticas de liderazgo facilitadoras más que innovadoras, es decir, son profesionales más pasivos en cuanto a incorporar proyectos de mejoras curriculares en sus establecimientos (Carbone, 2008).

A partir de lo planteado por Carbone (2008), la Figura 4 exhibe las prácticas efectivas según cargo, para el caso de los Directores:

FIGURA 4: PRÁCTICAS EFECTIVAS CARGO DIRECTOR



Fuente: Carbone, R. (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado.

A partir de los elementos señalados, es necesario analizar qué competencias requieren los directivos para ejercer su cargo adecuadamente. Los modelos nacionales a la luz de la nueva literatura, observan que los programas de formación en Chile tienden a ser homogéneos y a no considerar competencias fundamentales para el liderazgo efectivo.

“Con distintos niveles de conceptualización y muchas veces intuitivamente, tanto sostenedores y directivos, como encargados de programa relevan el rol de competencias que están, por una parte, a nivel de “saber” o “saber hacer” y, por otra, referidas a “ser”. En

general, se les conceptualiza como competencias “duras” y competencias “blandas”, respectivamente.

Esta constatación de la transversalidad, que adquiere la identificación de competencias conductuales como factor clave para el éxito de un director, es uno de los principales resultados obtenidos por el estudio. Desde la perspectiva de directores y sostenedores, elementos como buen trato, empatía, honestidad, tolerancia, equilibrio emocional, apertura al cambio, saber escuchar, fluidez, capacidad para resolver problemas o vocación son fundamentales para que un director pueda realizar con éxito su trabajo y alcanzar buenos resultados. La más recurrentemente señalada de estas competencias refiere a las habilidades comunicacionales. Ello se produce, a juicio de los mismos actores, en un escenario donde en general se diagnostican relaciones sociales difíciles, como profesores no siempre dispuestos a colaborar en los procesos de cambio o sumarse al proyecto educativo, contextos de vulnerabilidad o relaciones complejas con los apoderados, alumnos y sostenedor, entre otros” (Muñoz & Marfán, 2011).

En los últimos años, en la realidad chilena, también se han venido incorporando los aportes de los modelos de calidad y si bien los modelos de carácter empresarial no han logrado penetrar, han servido de referencia para la creación de modelos propios, adaptados al campo educativo.

Uno de ellos es el desarrollado por el Ministerio de Educación de Chile, denominado SACGE: Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (MINEDUC, 2005a). Se ha aplicado en las escuelas públicas del país y ha sido complementado por otro instrumento aportado por los equipos técnicos del Ministerio, denominado “Marco para la Buena Dirección” (MINEDUC, 2005b), que define cuatro ámbitos para “Buena Dirección” (Garay, 2008).

Un dato importante de señalar, es la situación preocupante de que los directivos chilenos son los que más tiempo dedican de toda América Latina a tareas administrativas, un 31,3% de su tiempo directivo. En este caso, la investigación es concluyente: los mejores



directores, los que lideran las escuelas donde los estudiantes más aprenden, son aquellos que más tiempo dedican a tareas pedagógicas y menos a tareas administrativas. De esta forma, parece claro que uno de los retos que debe enfrentar el sistema educativo chileno para mejorar la incidencia de los directores y directoras en el logro de escuelas de calidad, es limitar la cantidad de tareas administrativas y burocráticas a las que tienen que dedicar su tiempo y sus esfuerzos (Murillo, 2012).

Esta última investigación entrega luces de por qué el liderazgo escolar en Chile no es lo efectivo que se quisiera.

2.6 Liderazgo, Eficacia Escolar y Mejora Sostenida

La dirección escolar es determinante para una gestión escolar efectiva, entendida esta como la que logra y es garante que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida.

La dirección debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas que aseguren la gestión para el cambio, ambiente adecuado para el aprendizaje, clima organizacional, resolución de problemas y de conflictos, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial. Se desprende la importancia del liderazgo.

2.7 La Administración del Cambio:

Habilidades como administración del cambio, resolución de conflictos y resolución de problemas son focos de prácticas que generan dificultades que se interponen a los aprendizajes de los alumnos ¿Cuál es el mejor estilo de liderazgo que beneficia a la escuela?

El cambio siempre ha sido una constante en los distintos ámbitos de las distintas organizaciones, las fuerzas que le dan forma a nuestro mundo actual son inmensas, complejas, sorprendentes y retadoras. El grado en el que nos podamos adaptar a estas y utilizarlas a nuestro favor determinará nuestra prosperidad como organizaciones, sociedades e individuos.

2.7.1 La Buena Administración Del Cambio:

- Proporciona una imagen clara de cómo se verá la organización después de la transformación.
- Proporciona detalles de lo que hay que hacer durante el proceso de cambio para construir conocimientos y habilidades.
- Desarrolla los planes necesarios para el negocio, las métricas y los resultados.
- Utiliza una variedad de diagnósticos y facilitadores para identificar las actitudes y comportamientos de las personas afectadas por el cambio.

Todo esto lleva como resultado final a la rápida adaptación del personal a los cambios realizados en la organización y a la mejor asimilación de los nuevos procesos.

Integridad, respeto, trabajo en equipo, energía, entusiasmo, liderazgo y hacer lo correcto son elementos clave para que los cambios que se desean se produzcan.

2.7.2 *Conceptualización Del Cambio Organizacional*

Cambiar no es sólo introducir nuevas tecnologías o recursos, realizar cambios en la estructura o desarrollar nuevas estrategias. Cambiar implica romper tradiciones, hábitos y costumbres, rutinas incorporadas a la forma de ver y operar la realidad en cada organización. Los procesos de cambio implican modificar centros de poder, intereses personales y grupales, arriesgar, vencer temores y resistencias.

Es por esto que el cambio no es sólo organizativo, tecnológico o de gestión sino también, y fundamentalmente, cultural y de comportamiento. Para hablar del cambio organizacional, es pertinente retomar algunas definiciones representativas en un estudio de French and Bell (1996): "cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. De Faria (1997) lo define como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Según Robbins & Coulter (2010), el cambio es una modificación en las personas, estructura o tecnología. Por su parte, Pina (2004) utiliza el concepto de que el cambio es una alteración en el diseño o estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes. Dalton (1969) lo define como cualquier alteración significativa de las pautas de conducta de una gran cantidad de los individuos que constituyen esa organización.

En este contexto se puede decir que las organizaciones llevan a cabo procesos de cambio organizacional en donde deben desarrollar su capacidad de autocrítica, para que su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares (Negrete, 2012). De manera, que el cambio se convierte en parte integral de la cultura organizacional, y la autocrítica pasa a formar parte de un estilo natural de administración (Franklin, 1997).

El papel de un líder es vital cuando la necesidad de convertir una organización desacostumbrada al cambio en una que no sólo pueda aceptarlo sino que pueda manejar con rapidez y de manera efectiva, los cambios que ocurren. Por lo tanto se requiere de líderes comprometido, con voluntad y capacidad para lograr un cambio significativo, y para ello debe de producirse en los directivos, la percepción de que el cambio es necesario (Anderson & Paine, 1975). Sin esta conciencia, un estímulo del entorno podría ser considerado irrelevante para la organización. La organización no se vería motivada para actuar y realizar el cambio (Pfeffer & Salancik, 1978).

Se concluye que, el liderazgo es necesario para proveer la visión y crear la actitud positiva y el sentido de valor organizativo para hacer realidad los cambios. Por lo tanto se requiere de habilidades y seguimiento para organizar las piezas y hacerlas funcionar. Por lo mismo, no es fácil y va más allá de la simple planificación, organización y control de actividades y procesos, tiene que ver con las personas, con la habilidad que tiene el líder para hacer que su personal coopere y participe. Esto implica un flujo de comunicación clara y transparente, como elemento estratégico y necesario para el éxito del cambio.

2.8 Administración de Conflictos

Los conflictos constituyen elementos de la vida cotidiana de las personas y de los grupos, son algo natural a la organización, dado que son el reflejo de la diferencia de pareceres, de intereses, de opiniones, entre sus miembros en relación a cuestiones que son de interés común. Además, cuando se consideran estos aspectos en el marco de la comunidad educativa, integrada por los diversos estamentos (padres y apoderados, profesores, asistentes de la educación, alumnos, directivos...) puede evidenciarse fácilmente la existencia de conflictos como característica habitual.

Se hace necesario entonces, definir conceptualmente el conflicto. Según la RAE, el conflicto puede definirse como “un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin”.

A fin de cuentas, un problema, ante el cual el director debe hacer frente. La inasistencia sin aviso de un docente y tener que solicitarle a otro que cubra y este no desea hacerlo, el aumento de horas para un profesor que deja resentido a otro, la avería en la fotocopidora de la escuela, que deja sin poder utilizarla por una semana, retrasando varias actividades, el extravío de las llaves de la cocina, son situaciones que un director debe enfrentar diariamente y resolverlas.

Las teorías de estudio de los centros educativos que han tratado con mayor acuciosidad la conflictividad característica de las escuelas han sido de tipo micro político, las cuales ponen énfasis en el análisis de las estrategias que utilizan las personas y los grupos para lograr sus intereses.

El proceso de la lucha micro política, puede ser llevado a cabo desde una perspectiva de dominio o control (tanto por parte de la dirección como por parte de un grupo de personas por sobre otras), como desde una perspectiva de oposición y resistencia (Teixidó, 1999).

En un intento de caracterizar la naturaleza conflictiva de la escuela, ha habido múltiples autores que han propuesto clasificaciones de los diversos tipos de conflictos que se dan en los centros escolares (Teixidó, 1999).

FIGURA 5: TIPOLOGÍAS DE CONFLICTOS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Álvarez (1993)	Tomás... (1993)	Teixidó (1993)	Gairín (1994)	Jares (1996)
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad, poder, influencias y prestigio • Relaciones personales • Roles del individuo en el grupo • Intereses personales y corporativos • Derechos y deberes • Creencias, ideologías y culturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustantivos (relacionados con la tarea) • Afectivos (relacionados con el clima) 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación en la actuación docente • Aspectos disciplinarios • Insuficiencia de tiempo • Relaciones entre los profesores • Delimitación de las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones sistema centro educativo • Planteamientos institucionales • Estructura organizativa • Sistema relacional • Relaciones entre componentes de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Derivados de la concepción de la organización • Relacionados con el poder • Referidos a la estructura

Fuente: Teixidó, J. (1999). Intervención de los directivos en los procesos de resolución de conflictos en los centros educativos. Algunas implicaciones en la formación de directivos escolares. *GROC*. Recuperado de http://www.joanteixido.org/doc/conflicte/intervencion_directivos.pdf

En términos generales, según Teixidó (1999) los conflictos pueden ser entendidos desde tres perspectivas:

1. **Perspectiva tradicional o técnico racional:** Bajo esta concepción, el conflicto es entendido como algo negativo, resultado de un organigrama confuso, de una comunicación deficiente o de la incapacidad de los directivos. Por lo tanto, las acciones deben conducir a evitarlo, no excluyendo para ello la eliminación de las situaciones o desvinculaciones de personas de ser necesario. El director debe actuar como agente evitador de situaciones de conflicto para que este no acabe



perjudicando el funcionamiento de la organización. Gestionar el conflicto para mantener el control.

2. **Perspectiva conductual o interpretativa:** Tomando en cuenta los factores de personalidad, el conflicto es considerado como algo natural de los grupos y las organizaciones dado que se originan en las percepciones personales con sus respectivas construcciones mentales de los agente en conflicto. Todo se resuelve a nivel personal. El director, desde este prisma, debe preocuparse por la comprender globalmente los aspectos que inciden en el conflicto (contexto o escenario, causas o intereses, características y posición dentro de la organización y proceso seguido) para facilitar el acercamiento de posturas entre las partes.
3. **Perspectiva interaccionista o crítica:** Esta perspectiva no sólo acepta el conflicto como algo natural en las organizaciones humanas, sino que las alienta, ya que se considera que evita la apatía y constituye un elemento que contribuye al progreso de la organización. Se entiendo como una oportunidad de desarrollo personal, de mejora de la convivencia y de optimización de transformación organizacional que es a lo que aspira la teoría crítica de la organización. El directivo, en este caso, debe calibrar en su justa medida la conveniencia de alimentar determinados conflictos organizativos entendiéndolos como elementos favorecedores de un cambio positivo.

El nivel de éxito que se obtiene en la aplicación de diversas estrategias es diverso. En algunos casos, se llegará a una solución definitiva y total, sin embargo, en la mayoría de los casos, la solución de conflictos tiene resultados más modestos, como la gestión adecuada del conflicto, reducción del grado de enfrentamiento, acuerdos parciales, restablecimiento de conversaciones, entre otros. No son esperables resultados milagrosos, sino de lograr mejoras cualitativas en las relaciones interpersonales, las que contribuirán a la organización (Teixidó, 1999).

Según Teixidó (1999) las actitudes que se adopten frente al conflicto varían desde distintas perspectivas: evitación, confrontación y negociación.

La evitación comporta una respuesta pasiva ante los conflictos que busca la huida o la acomodación ante la actitud agresiva, se actúa como si no existiera. Tiene un componente de acomodación, sugiere el sacrificio de anteponer las necesidades de los demás a las propias.

La confrontación, hace lo contrario, cada parte busca satisfacer sus demandas, independiente del impacto que tenga sobre los demás.

La negociación por su parte, se caracteriza por la búsqueda de soluciones consensuada, donde ambas partes reconocen sus intereses y son capaces de renunciar a parte de ellos para lograr un acuerdo satisfactorio para todos.

2.9 Resolución de Problemas

Una de las habilidades básicas del líder es su capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos. La resolución de problemas está, pues, relacionada con la toma de decisiones oportuna y correcta. Ese es un aspecto muy práctico del liderazgo, los problemas forman parte de las situaciones que el líder tiene que gestionar.

Ahora, el líder necesita saber cuándo está frente a un problema. ¿Cómo sabe el líder que está frente a un problema? Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado, como cuando las ventas disminuyen por debajo del nivel mínimo esperado, o aparece un competidor con tecnología más avanzada, o existen limitaciones financieras (Arana, 2009).

Un concepto que va de la mano con la resolución de problemas es la toma de decisiones, que muchas veces se confunden como sinónimos. Tomar decisiones tiene un alcance mayor, plantea una visión divergente de la situación general. Resolver problemas es enfocado, tiene alcance concreto y plantea una visión convergente del caso específico a resolver. La diferencia entre tomar decisiones y resolver problemas estriba en que el primero se enfoca en la elección aplicando paradigmas predefinidos, mientras el segundo se concentra en los efectos de las decisiones inadecuadas verificando las consecuencias en las dimensiones del mundo organizacional (Acevedo & Linares, 2009).

Los desafíos que enfrentan los sistemas educativos en materia de calidad, equidad, profesionalización docente y fortalecimiento institucional no podrán ser abordados totalmente mientras no se alienten cambios sólidos y sostenidos en las formas de trabajo de la gestión educativa. La adopción y el desarrollo de otras competencias y metodología de trabajo para un equipo gestor resultan ser requisitos imprescindibles para la transformación educativa. El reto fundamental del mejoramiento continuo requiere el compromiso de aprender por parte de los actores del sistema.

“La metodología general de resolución de problemas es un método que permite no solamente resolver un problema puntual (lo cual hace a su propia eficiencia) sino que también deberá ser vista como una estrategia explícita que permite crear, adquirir y transferir nuevos conocimientos. Más que las herramientas exteriores, los “procedimientos físicos” o el “software”, importa la capacidad de generar en cada etapa del proceso de resolución, un cambio de comportamiento en nosotros mismos, en los equipos y en el sistema.

La posibilidad de aprender pasa por comprender los problemas de forma nueva y distinta. Se trata de romper con una forma de identificar y de entender los problemas para posicionarse con otras fortalezas para su resolución.

Para Pozner (2000) la resolución de problemas es una competencia fundamental de los equipos de gestión y el pilotaje de sistemas complejos porque:



- Es una metodología para la acción,
- Posee un enfoque global y sistémico,
- Es una competencia para el aprendizaje permanente,
- Posibilita el mejoramiento continuo de las instituciones,
- Es una estrategia que desafía las soluciones conocidas,
- Es una estrategia que posibilita “ver de nuevo”,
- Es una competencia fundamental de los equipos de gestión y pilotaje de sistemas complejos,
- Articula las tareas inmediatas con las perspectivas de largo plazo,
- Posibilita identificar soluciones diferentes.

2.10 Conclusiones

1. A pesar que Chile, ha logrado mejoras importantes en educación, los avances logrados han hecho más visibles las inequidades existentes y han abierto nuevos desafíos. Los resultados de aprendizaje de los alumnos interpelan, hay insatisfacción y convencimiento de que se debe lograr mucho más y, a la vez, disminuir las brechas de esos resultados, en los que se evidencia una gran incidencia del nivel socioeconómico de las familias de los alumnos.
2. En relación a investigaciones sobre liderazgo escolar y su influencia en los resultados de eficacia escolar, se señala que en el liderazgo educativo “solo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo”.
3. La realidad de la investigación en Chile, nos indica que los resultados de las escuelas van de la mano con los estilos de liderazgo, ya que al analizar las prácticas de liderazgo se diferencian los directores que obtienen buenos resultados de aprendizaje de los que no lo consiguen.
4. De las competencias conductuales como factor clave para el éxito de un director, elementos como buen trato, empatía, honestidad, tolerancia, equilibrio emocional, apertura al cambio, saber escuchar, fluidez, capacidad para resolver problemas o vocación son fundamentales para que un director pueda realizar con éxito su trabajo y alcanzar buenos resultados.
5. Los directivos chilenos son los que más tiempo dedican de toda América Latina a tareas administrativas, un 31,3% de su tiempo directivo. En este caso, la investigación es concluyente: los mejores directores, los que lideran las escuelas donde los estudiantes más aprenden, son aquellos que más tiempo dedican a tareas pedagógicas y menos a tareas administrativas.



6. La resolución de problemas es una competencia fundamental de los equipos de gestión y el pilotaje de sistemas complejos.

7. En relación a la resolución de conflictos, el nivel de éxito que se obtiene en la aplicación de diversas estrategias es diverso. En algunos casos, se llegará a una solución definitiva y total, sin embargo, en la mayoría de los casos, la solución de conflictos tiene resultados más modestos, como la gestión adecuada del conflicto, reducción del grado de enfrentamiento, acuerdos parciales, restablecimiento de conversaciones, entre otros. No son esperables resultados milagrosos, sino de lograr mejoras cualitativas en las relaciones interpersonales, las que contribuirán a la organización.



3 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de carácter cualitativa, enfocándose a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación al contexto, no estudia la realidad en sí, sino como se construye la realidad, como se comprende (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Bajo el paradigma hermenéutico pues es una investigación centrada en el entendimiento y la interpretación (Ruiz, 1996).

La presente investigación es de tipo descriptiva y alcance seccional, utilizándose el análisis hermenéutico para intentar comprender en profundidad el sentido del discurso de los actores entrevistados: profesores, alumnos, familias y agentes comunitarios de tres comunidades escolares vulnerables de la Provincia de Ñuble, a través de la recopilación de información en el trabajo de campo y/o la revisión bibliográfica efectuada.

Esta tesis se identifica con la búsqueda de nuevas alternativas para el conocimiento de una realidad tan relevante, multicausal y dinámica como lo es o son los tipos de liderazgos en las diferentes unidades educativas y cuáles son sus efectos o consecuencias a partir de la aplicación de uno, unos o todos estas prácticas.

Esta investigación se desarrolla bajo la perspectiva fenomenológica, por cuanto se utilizaron técnicas cualitativas que facilitaron la intersubjetividad y la manifestación de los diferentes agentes que participaron en la entrega de información para este estudio.

3.1 Unidad y Sujetos de Estudio

Las unidades de análisis de este estudio son tres Instituciones Educativas de la Provincia de Ñuble, ubicadas en las comunas de Quillón, Bulnes y Chillán Viejo, las tres de dependencias municipales y pertenecientes a la Provincial de Educación de Ñuble. Dos de ellas de Educación General Básica y la tercera de Educación Diferencial y/o Especial.

La caracterización de cada una de ellas es indicada a continuación, no obstante, cabe señalar que por diversas razones los nombres de los establecimientos en estudio fueron cambiados por nombres de fantasía, a modo de evitar cualquier posible mal entendido.

- **Escuela Básica “Valle del Sol”:** Enclavada en un sector Agro-frutícola y turístico ubicada en el sector urbano, a 70 kilómetros de la capital regional. Imparte Educación Básica Completa además de Primer y Segundo Nivel de Transición. Cuenta con Programa de Integración Escolar, con una matrícula de 565 estudiantes. Su personal está constituido por 30 profesionales de la Educación, 1 asistente de Pre-Kinder y 2 de Kinder, 8 asistentes de aula de 1° a 4° básico, 6 inspectores de patio, 5 auxiliares de servicios menores, 1 secretaria, 1 encargada de la sala de fotocopiado, 1 bibliotecaria, 1 Encargado Sala de Informática y un 1 nochero.
- **Escuela Básica “Las Camelias”:** ubicada a 25 km de la ciudad de Chillán, atiende a alumnos entre 6 y 24 años, en cursos básicos y Talleres laborales. Todos los alumnos presentan algún grado de discapacidad intelectual, su índice de vulnerabilidad es de un 100%. Su cuerpo docente está compuesto por 12 profesores, 3 monitores laborales, 4 profesionales asistentes de la educación (asistente social, fonoaudiólogo, psicólogo y kinesiólogo) y 4 asistentes de aula. Cuenta con Jornada Escolar Completa. No está adscrita a la Ley SEP, por no estar contemplado en la modalidad de Educación Especial.

- Escuela Básica “Don Bernardo”:** Atiende de kínder a 8° año, mantiene una matrícula de 246 alumnos y alumnas, su índice de vulnerabilidad es de 85%. Cuenta con un cuerpo de 23 profesores (educadoras de párvulo, profesores de educación general básica, profesores de educación media y profesores diferenciales), 3 profesionales asistentes de la educación (psicóloga, asistente social y fonoaudióloga) y 8 asistentes de la educación (asistentes de sala, inspectores y auxiliar de servicios menores). Presenta Jornada Escolar Completa.

Los sujetos a estudio fueron seleccionados mediante un muestreo por conveniencia, considerando: el conocimiento de los investigadores; aplicaciones necesarias para levantar las categorías de la investigación; representatividad proporcional de las tres unidades sujetas a estudio y estamento (Directores, Equipo Técnico Directivo, Docentes y Asistentes de la Educación).

La distribución de los sujetos de estudio según establecimiento y estamento al que pertenecen es reflejada en la Tabla 1.

TABLA 1: DISTRIBUCIÓN SUJETOS A ESTUDIO

Establecimiento	Estamento			
	Director	Equipo Técnico Directivo	Docentes	Asistentes de la Educación
Valle del Sol	1	3	5	3
Don Bernardo	1	2	5	3
Las Camelias	1	1	5	3
Total	3	6	15	9

Fuente: Elaboración Propia.

3.2 Instrumentos Utilizados para Recolección de la Información

El instrumento utilizado será la entrevista semi-estructurada. La entrevista cualitativa focalizada tiene por objeto recoger relatos de un grupo natural o de una categoría de personas que tienen características semejantes, con el objetivo de describir y comprender la subjetividad de las personas y su cultura a partir del significado e intencionalidades contenidas en los relatos que se registran (Valles, 1997). Su carácter semi-estructurado, permite que aunque las preguntas estén definidas por el investigador, éste puede cambiar la forma en que las realiza, alterando su forma, pero no su sentido, a fin de que resulten más accesibles o comprensibles para el entrevistado (Cisterna, 2009).

La entrevista es diseñada a partir de las tres categorías de análisis y subcategorías respectivas seleccionadas del Marco de la Buena Dirección (MINEDUC, 2005b). Para la construcción de la pauta de entrevistas se consideró: elaborar a lo menos dos preguntas por subcategoría; que las preguntas de una misma subcategoría deben ser complementarias entre sí y no redundantes; las preguntas cumplan con el requisito de validez, lo que significa que efectivamente se pregunta lo que se quiere preguntar; y la pregunta debe cumplir con el requisito de confiabilidad, lo que significa que la pregunta está gramaticalmente bien construida, debe ser clara y precisa. La clasificación de preguntas elaboradas de acuerdo a cada categoría es expuesta en la Tabla 2.

Asimismo, se elaboró una versión dirigida a cada uno de los grupos sujetos a estudio: Entrevista dirigida al Estamento Directores (Anexo 1); Entrevista dirigida al Estamento Equipo Técnico Directivo (Anexo 2); Entrevista al Estamento Docentes (Anexo 3); Entrevista al Estamento Asistentes de la Educación (Anexo 4).

En relación al trabajo de campo, la entrevista es de carácter personal, siendo su aplicación “cara a cara”, procurando generar un ambiente propicio, buscar un lugar donde no haya mucho ruido, proporcionando el máximo de reserva y tiempo necesario. Creando una situación de confianza, empatía y confidencialidad.

TABLA 2: PREGUNTAS CLASIFICADAS DE ACUERDO A CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Preguntas</i>
A. Administración del Cambio	A.1. Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente	1) ¿Qué tipos de liderazgos conoce usted? 2) ¿Con cuál o cuáles tipos de liderazgo se siente identificado y ejerce efectivamente?
	A.2. Ejercen su rol como formadores de personas y de la organización	3) ¿Qué importancia le otorga usted a la formación de las personas de su organización? 4) ¿De qué forma incentiva usted la formación de las personas que están a su cargo?
	A.3. Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva	5) ¿Cuenta usted con el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional? ¿Por qué lo considera así? 6) Con el espacio y el tiempo que dispone, ¿Cómo organiza esta reflexión sobre su labor como Director? 7) ¿Sobre qué aspectos centra su propia reflexión?
	A.4. Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes	8) ¿Qué características personales le son favorables y/o desfavorables en relación a su capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que usted no previó? 9) ¿Cómo maneja circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?
	A.5. Lideran procesos de cambio al interior de la escuela	10) ¿Cómo se da cuenta usted que debe generar cambios en su unidad educativa? 11) ¿Qué tipo de cambios promueve usted al interior de su unidad educativa? 12) ¿De qué forma usted genera o implementa la gestión del cambio al interior de su establecimiento educacional?
	A.6. Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible	13) ¿Se considera a usted mismo como un líder que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué? 14) ¿Cómo promueve y apoya que su organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?

<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Preguntas</i>
B. Administración de Conflictos	B.1. Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos	<p>15) ¿Cómo observa y califica los conflictos en su unidad educativa?</p> <p>16) ¿Qué técnicas utiliza para manejar los conflictos en su establecimiento educacional?</p> <p>17) ¿Conoce y utiliza técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas?</p> <p>18) ¿Qué acciones realiza en función de la administración de su unidad educativa?</p>
	B.2. Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas.	<p>19) ¿Qué tipo de mecanismos establece para prevenir disputas y quejas</p> <p>20) Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones realiza?</p>
C. Resolución de Problemas	C.1. Son capaces de identificar y resolver problemas	<p>21) ¿Qué estrategias utiliza para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?</p> <p>22) ¿Qué estrategias utiliza para resolver problemas en su unidad educativa?</p>
	C.2. Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas.	<p>23) ¿En qué se apoya para la toma de decisiones importantes?</p> <p>24) En relación a la toma de decisiones ¿cómo se asegura que esta ha sido la adecuada?</p>

3.3 Construcción de Categorías y Subcategorías de Análisis

La Tabla 3 exhibe las categorías y subcategorías de análisis, donde la primera categoría corresponde a la Administración del Cambio (A) y tiene 6 subcategorías; la segunda categoría es Administración de Conflictos (B) y está conformada por 2 subcategorías; y finalmente, la última categoría está relacionada a la Resolución de Problemas (C) y posee 2 subcategorías.

La Tabla 4 exhibe la relación entre las preguntas de investigación, objetivos, categorías y subcategorías, estamentos involucrados e instrumento utilizado que permite operacionalizar la investigación, detallando en la Tabla 5 la pauta de la entrevista semi-estructurada por estamento según cada subcategoría.

TABLA 3: CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS

Categorías	Subcategorías
A. Administración del Cambio	<p>A.1. Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente</p> <p>A.2. Ejercen su rol como formadores de personas y de la organización</p> <p>A.3. Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva</p> <p>A.4. Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes</p> <p>A.5. Lideran procesos de cambio al interior de la escuela</p> <p>A.6. Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible.</p>
B. Administración de Conflictos	<p>B.1. Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos</p> <p>B.2. Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas.</p>
C. Resolución de Problemas	<p>C.1. Son capaces de identificar y resolver problemas</p> <p>C.2. Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas.</p>

TABLA 4: TABLA DE ESPECIFICACIONES DE INSTRUMENTOS, ESTAMENTOS Y CATEGORÍAS

Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivo específico	Variables / Categorías	Dimensiones/ Subcategorías	Estamentos en que se recopila la información	Instrumento y/o técnicas de recopilación de la información
¿Cuáles son las características del liderazgo ejercido por el director y su equipo directivo en cuanto a la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas?	Evidenciar las características del liderazgo ejercido por el Director y su equipo directivo en cuanto a la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas.	1. Identificar características del liderazgo ejercido por el Director y su equipo directivo en cuanto a la administración del cambio.	A.- Administración del Cambio.	A.1. Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente A.2. Ejercen su rol como formadores de personas y de la organización A.3. Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva A.4. Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes A.5. Lideran procesos de cambio al interior de la escuela A.6. Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible	Director, Equipo Directivo y UTP. Docentes de Aula. Asistentes de la Educación.	Entrevista
		2. Identificar características del liderazgo ejercido por el Director y su equipo directivo en cuanto a la administración de conflictos.	B.- Administración de Conflictos.	B.1. Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos B.2. Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas.		
		3. Identificar características del liderazgo ejercido por el Director y su equipo directivo en cuanto a la resolución de problemas.	C.- Resolución de Problemas.	C.1. Son capaces de identificar y resolver problemas C.2. Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas		

TABLA 5: PAUTA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA POR ESTAMENTO, SEGÚN CADA CATEGORÍA

CATEGORÍA: ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO				
Subcategorías	Preguntas Sujetos Estamento Directivo	Preguntas Sujetos Estamento Técnico Directivo	Preguntas Sujetos Estamento Docentes	Preguntas Sujetos Estamento Asistente de la Educación
Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente	<p>¿Qué tipos de liderazgos conoce usted?</p> <p>¿Con cuál o cuáles tipos de liderazgo se siente identificado y ejerce efectivamente?</p>	<p>¿Qué tipos de liderazgos conoce usted?</p> <p>¿Con cuál o cuáles tipos de liderazgo se siente identificado y ejerce efectivamente junto a su equipo?</p>	<p>¿Qué tipos de liderazgos conoce usted?</p> <p>¿Con cuál o cuáles tipos de liderazgo identifica al equipo de directivo y cuál se ejerce efectivamente?</p>	<p>¿Qué tipos de liderazgos conoce usted?</p> <p>¿Con cuál o cuáles tipos de liderazgo identifica al equipo de directivo y cuál se ejerce efectivamente?</p>
Ejercen su rol como formadores de personas y de la organización	<p>¿Qué importancia le otorga usted a la formación de las personas de su organización?</p> <p>¿De qué forma incentiva usted la formación de las personas que están a su cargo?</p>	<p>¿Qué importancia le otorgan como equipo a la formación de las personas de su organización?</p> <p>¿De qué forma incentivan con su equipo la formación de las personas que están a su cargo?</p>	<p>¿Qué importancia cree Ud. que le otorga a la formación de las personas de su organización, el equipo de directivo?</p> <p>¿De qué forma observa Ud. que el Equipo Directivo incentiva la formación de las personas en la comunidad?</p>	<p>¿Qué importancia cree Ud. que le otorga a la formación de las personas de su organización, el equipo de directivo?</p> <p>¿De qué forma observa Ud. que el Equipo Directivo incentiva la formación de las personas en la comunidad?</p>
Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva	<p>¿Cuenta usted con el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional? ¿Por qué lo considera así?</p> <p>Con el espacio y el tiempo que dispone, ¿Cómo organiza esta reflexión sobre su labor como Director?</p> <p>¿Sobre qué aspectos centra su propia reflexión?</p>	<p>¿Cuenta el equipo técnico directivo con el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional?</p> <p>¿Por qué lo considera así?</p> <p>Con el espacio y el tiempo que se dispone, ¿Cómo organizan esta reflexión sobre la labor como equipo técnico directivo?</p> <p>¿Sobre qué aspectos centra la reflexión el equipo técnico directivo?</p>	<p>¿Cuenta usted que se brinda el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional? ¿Por qué lo considera así?</p> <p>Con el espacio y el tiempo que dispone, ¿Cómo organiza esta reflexión sobre su labor como docente?</p> <p>¿Sobre qué aspectos centra su propia reflexión?</p>	<p>¿Cuenta usted que se brinda el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional? ¿Por qué lo considera así?</p> <p>Con el espacio y el tiempo que dispone, ¿Cómo organiza esta reflexión sobre su labor como docente?</p> <p>¿Sobre qué aspectos centra su propia reflexión?</p>

<p>Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes</p>	<p>¿Qué características personales le son favorables y/o desfavorables en relación a su capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que usted no previó?</p> <p>¿Cómo maneja circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?</p>	<p>¿Qué características grupales le son favorables y/o desfavorables en relación a la capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que el equipo no previó?</p> <p>¿Cómo maneja el equipo técnico directivo circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?</p>	<p>¿Qué características personales ve en el equipo directivo que le son favorables y/o desfavorables en relación a su capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que no se prevén?</p> <p>¿Cómo observa que el equipo directivo maneja circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?</p>	<p>¿Qué características personales ve en el equipo directivo que le son favorables y/o desfavorables en relación a su capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que no se prevén?</p> <p>¿Cómo observa que el equipo directivo maneja circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?</p>
<p>Lideran procesos de cambio al interior de la escuela</p>	<p>¿Cómo se da cuenta usted que debe generar cambios en su unidad educativa?</p> <p>¿Qué tipo de cambios promueve usted al interior de su unidad educativa?</p> <p>¿De qué forma usted genera o implementa la gestión del cambio al interior de su establecimiento educacional?</p>	<p>¿Cómo se da cuenta equipo técnico directivo que debe generar cambios en su unidad educativa?</p> <p>¿Qué tipo de cambios promueve el equipo técnico directivo al interior de su unidad educativa?</p> <p>¿De qué forma el equipo técnico directivo genera o implementa la gestión del cambio al interior de su establecimiento educacional?</p>	<p>¿Cómo se da cuenta usted que el equipo directivo genera cambios en su unidad educativa?</p> <p>¿Qué tipo de cambios se promueven al interior de su unidad educativa?</p> <p>¿De qué forma, el equipo directivo genera o implementa la gestión del cambio al interior de su establecimiento educacional?</p>	<p>¿Cómo se da cuenta usted que el equipo directivo genera cambios en su unidad educativa?</p> <p>¿Qué tipo de cambios se promueven al interior de su unidad educativa?</p> <p>¿De qué forma, el equipo directivo genera o implementa la gestión del cambio al interior de su establecimiento educacional?</p>
<p>Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible</p>	<p>¿Se considera a usted mismo como un líder que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué?</p> <p>¿Cómo promueve y apoya que su organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?</p>	<p>¿Considera que el equipo técnico directivo ejerce un liderazgo que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué?</p> <p>¿Cómo el equipo técnico directivo promueve y apoya que la organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?</p>	<p>¿Considera usted al Director(a) como un líder que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué?</p> <p>¿Cómo el equipo directivo promueve y apoya que la organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?</p>	<p>¿Considera usted al Director(a) como un líder que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué?</p> <p>¿Cómo el equipo directivo promueve y apoya que la organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?</p>

CATEGORÍA: ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS				
Subcategorías	Preguntas Sujetos Estamento Directivo	Preguntas Sujetos Estamento Técnico Directivo	Preguntas Sujetos Estamento Docentes	Preguntas Sujetos Estamento Asistente de la Educación
Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos	¿Cómo observa y califica los conflictos en su unidad educativa? ¿Qué técnicas utiliza para manejar los conflictos en su establecimiento educacional? ¿Conoce y utiliza técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas? ¿Qué acciones realiza en función de la administración de su unidad educativa?	¿Cómo el equipo técnico directivo observa y califica los conflictos en su unidad educativa ¿Qué técnicas utiliza el equipo técnico directivo para manejar los conflictos en el establecimiento educacional? ¿El equipo técnico directivo, conoce y utiliza técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas? ¿Qué acciones realiza el equipo técnico directivo en función de la administración de la unidad educativa?	¿Cómo observa y califica los conflictos en su unidad educativa? ¿Qué técnicas utiliza el equipo directivo para manejar los conflictos en su establecimiento educacional? ¿Cómo el equipo directivo promueve técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas? ¿Qué acciones se realizan en función de la administración de su unidad educativa?	¿Cómo observa y califica los conflictos en su unidad educativa? ¿Qué técnicas utiliza el equipo directivo para manejar los conflictos en su establecimiento educacional? ¿Cómo el equipo directivo promueve técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas? ¿Qué acciones se realizan en función de la administración de su unidad educativa?
Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas.	¿Qué tipo de mecanismos establece para prevenir disputas y quejas Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones realiza?	¿Qué tipo de mecanismos establece el equipo técnico directivo para prevenir disputas y quejas Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones se realiza como equipo?	¿Qué tipo de mecanismos están establecidos para prevenir disputas y quejas Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones se realiza efectivamente?	¿Qué tipo de mecanismos están establecidos para prevenir disputas y quejas Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones se realiza efectivamente?



CATEGORÍA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS				
Subcategorías	Preguntas Sujetos Estamento Directivo	Preguntas Sujetos Estamento Técnico Directivo	Preguntas Sujetos Estamento Docentes	Preguntas Sujetos Estamento Asistente de la Educación
Son capaces de identificar y resolver problemas	<p>¿Qué estrategias utiliza para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?</p> <p>¿Qué estrategias utiliza para resolver problemas en su unidad educativa?</p>	<p>¿Qué estrategias utiliza el equipo Técnico Directivo para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?</p> <p>¿Qué estrategias utiliza el equipo técnico directivo para resolver problemas en la unidad educativa?</p>	<p>¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?</p> <p>¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para resolver problemas en su unidad educativa?</p>	<p>¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?</p> <p>¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para resolver problemas en su unidad educativa?</p>
Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas.	<p>¿En qué se apoya para la toma de decisiones importantes?</p> <p>En relación a la toma de decisiones ¿cómo se asegura que esta ha sido la adecuada?</p>	<p>¿En qué se apoya el equipo técnico directivo para la toma de decisiones importantes?</p> <p>En relación a la toma de decisiones ¿cómo el equipo técnico directivo asegura que esta ha sido la adecuada?</p>	<p>¿En qué se apoya el equipo directivo para la toma de decisiones importantes?</p> <p>En relación a la toma de decisiones ¿cómo el equipo directivo se asegura que esta ha sido la adecuada</p>	<p>¿En qué se apoya el equipo directivo para la toma de decisiones importantes?</p> <p>En relación a la toma de decisiones ¿cómo el equipo directivo se asegura que esta ha sido la adecuada</p>



4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el procedimiento de análisis de la información recogida a través de las entrevistas, el primer paso es la tabulación de las respuestas de cada sujeto en cada una de las preguntas efectuadas, las cuales son expuestas por cada estamento en los Anexos 5 al 8.

Posteriormente, se efectuó las respectivas inferencias interpretativas por subcategoría a partir de la información inferida desde lo planteado por cada sujeto a estudio. Las inferencias son detalladas en extenso por cada estamento en los Anexos 9 al 12.

Luego, se procedió a efectuar la construcción de inferencias por categoría, estamento y unidad educativa, detallada a continuación:

4.1 Inferencias por Categoría y Estamento

Prosiguiendo con el trabajo inductivo, las Tablas 6 a la 9 reflejan la inferencia de las respuestas de cada sujeto por categoría según el estamento al que pertenecen:

TABLA 6: INFERENCIAS POR CATEGORÍAS ESTAMENTO DIRECTORES

Sujetos	Categoría A Administración del Cambio	Categoría B Administración de Conflictos	Categoría C Resolución de Problemas
N°1	<p>Conozco varios tipos de liderazgo, me siento identificado siendo transformacional. Insto a mis profesores para que participen en perfeccionamientos.</p> <p>Centro la reflexión y autorreflexión en los estudiantes, aunque el tiempo no es suficiente, esto lo hago en forma diaria.</p> <p>Intento estar siempre a la vanguardia, ya que el sistema no es estático, me apoyo siempre en el equipo para todo.</p> <p>Me es favorable el ser empático y resolver situaciones con el equipo. Centro el cambio en lo metodológico y en convivencia.</p> <p>Promuevo el orden, la sistematización y la responsabilidad.</p>	<p>Observo en forma directa, converso de manera personal, realizo periódicamente entrevistas, busco acuerdos positivos, clasifico los conflictos de acuerdo a su gravedad y promuevo un trabajo mancomunado y participativo.</p> <p>Escucho las inquietudes, invito a tener disposición a colaborar y si es necesario busco un mediador.</p>	<p>Se conversa con el equipo directivo, y se busca información con los diferentes estamentos, como también en elementos técnicos, se busca resolver los problemas a partir de la mediación y con el apoyo del equipo psicosocial.</p> <p>Evalúo junto al equipo técnico a partir de un monitoreo de las diferentes acciones.</p>
N°2	<p>Me identifico siendo democrático y transaccional.</p> <p>El perfeccionamiento creo que es algo personal. Para mí lo importante es mantener lo administrativo en regla, ya que es una actividad agobiante y los colegas deben centrar su trabajo en tratar de hacerlo bien y sin perder tiempo.</p> <p>Me favorece mi capacidad para hacer que todos trabajen, ser empática y mi experiencia. La gente debe trabajar de manera responsable, así los cambios se dan solos, y si algo no funciona rápidamente yo realizo los cambios que se tengan que hacer, lo importante es que las cosas se cumplan y que la escuela este ordenada.</p>	<p>Para mí todos los conflictos son graves, les encaro y luego les digo que yo no quiero conflictos. Lo administrativo lo llevo todo en orden, yo les doy en la medida que ellos me dan.</p> <p>Promuevo la buena convivencia, les insto a dejar las rencillas, y se llama a terreno para aclarar.</p>	<p>Solicito información de lo que pasa en la escuela y converso con los involucrados.</p> <p>Siempre he tomado buenas decisiones gracias a mi experiencia que se abala con mi trayectoria.</p>
N°3	<p>Tengo en mente el transformacional. La formación profesional tiene mucha importancia, incluso yo lo demuestro con el ejemplo y comparto toda la información que se pueda.</p> <p>Reflexiono más bien en casa, y centro mi reflexión en la toma de decisiones, también retroalimentación para mejorar lo pedagógico y la convivencia.</p> <p>Me adapto muy fácil a situaciones emergentes, tengo un pensamiento rápido y acorto mi agenda si es necesario. Yo acompaño mucho y dialogo mucho.</p>	<p>No tenemos muchos conflictos y cuando lo hay, de acuerdo al estamento, son las personas que se encargan de ello.</p> <p>En lo administrativo me apoyo mucho en mi equipo, intento que hagan propias mis ideas. Escucho, promuevo el dialogo, pero nos falta algún mecanismo de prevención a pesar que existen muchos protocolos de acción.</p>	<p>Yo hago mucha presencia para identificar los problemas, busco una solución con mi equipo más cercano.</p> <p>Me apoyo con los encargados de cada estamento y realizo un seguimiento de las acciones.</p>

TABLA 7: INFERENCIAS POR CATEGORÍAS ESTAMENTO EQUIPO TÉCNICO DIRECTIVO

Sujetos	Categoría A Administración del Cambio	Categoría B Administración de Conflictos	Categoría C Resolución de Problemas
N°1	<p>Me siento identificado con un liderazgo participativo y consultivo. Es importante la formación idónea, acá esta se incentiva con estímulos intrínsecos a la buena labor y al análisis cuando es necesario. Todos los comienzos de semana, se evalúa la anterior y se organiza la que comienza. Es aquí donde el equipo interactúa.</p> <p>Lo favorable es el trabajo en equipo, existe mucha confianza dentro de éste y se hacen reuniones extraordinarias cuando es necesario con retroalimentación y evaluación constante.</p> <p>Los logros se comparten y las debilidades se trabajan en conjunto para mejorar.</p> <p>Amparados en un liderazgo horizontal, el equipo tiene la capacidad de escuchar y de compartir tanto los aciertos como desaciertos.</p>	<p>Se administran los conflictos mediante observación directa en terreno, con información oportuna, se enfatiza en una solución pacífica.</p> <p>Se trabaja en equipo, se escucha, se media y se soluciona.</p> <p>Se intenta mejorar día a día la comunicación, se clarifica oportunamente y se intenta satisfacer a las partes en disputa.</p>	<p>Para la resolución de problemas, se realiza observación directa en terreno, se analiza, se comparte y se evalúa la información.</p> <p>Se ha mejorado la comunicación y el trabajo en equipo es expedito, se busca una respuesta validada por la satisfacción de todos los integrantes del equipo.</p>
N°2	<p>Me siento identificado con los liderazgos democrático y participativo. Acá se dan facilidades para participar y se promueve la inscripción a distintas instancias de perfeccionamiento, se promueve la participación de todos considerando habilidades, y destrezas, con eficiencia y eficacia se maximizan los recursos.</p> <p>El tiempo es escaso, se intenta resolver problemas emergentes, se hace en las reuniones de equipo y se centra en el aprendizaje y en convivencia. Se promueve una solución rápida y oportuna, con buena comunicación, disposición, empatía, eficiencia y eficacia.</p> <p>Entrevistándose personalmente para mejorar canal de comunicación y supervisando clases.</p>	<p>Se califican los conflictos de acuerdo al reglamento de convivencia, se hace mediación, se da apoyo profesional de acuerdo al tipo de conflicto.</p> <p>Se promueve el dialogo, se coordina, supervisa y evalúan las actividades.</p> <p>Se escucha a las partes, se promueve el dialogo y se intenta dar solución de acuerdo al reglamento de convivencia.</p>	<p>Para la resolución de problemas se realiza observación directa, conversación con los estamentos, se utiliza el dialogo y las fortalezas y oportunidades con que cuenta el personal del EE o sus redes de apoyo. Realizando un FODA, consultando al equipo técnico, asistentes y coordinadores se toma una decisión, se realiza un análisis y se verifica el buen funcionamiento.</p>



<p>N°3</p>	<p>Me identifico con un liderazgo democrático y participativo. Se incentiva al perfeccionamiento, se invita a inscribirse en cursos de MINEDUC. Los tiempos no son suficientes, siempre hay que dar solución a situaciones emergentes, difícil es coordinar los tiempos para reflexionar acerca de la labor que desarrolla el equipo técnico. Existe buena disposición y comunicación, somos resolutivos para enfrentar diversas situaciones, se analiza y se investiga para tomar decisiones acertadas. Se promueve el aumento de matrícula, la mejora de los resultados, la responsabilidad laboral, perfeccionamiento, clima laboral, mejora de disciplina y participación activa de apoderados, a partir de consejos, charlas, reuniones con la comunidad, actividades recreativas. El equipo promueve las habilidades e intereses del personal, se reestructura la carga horaria de acuerdo a la necesidad del EE, a las características personales y de acuerdo a las funciones que el cargo requiere, priorizando la eficacia y eficiencia.</p>	<p>Se administra el conflicto a través de entrevistas personales, mini consejos, se utilizan constantemente técnicas de negociación. Los conflictos se clasifican de acuerdo al reglamento de convivencia y se busca un clima armónico y el apoyo de especialistas, previo análisis. Se actúa de acuerdo a Protocolos de actuación, se da a conocer la normativa a principio de año.</p>	<p>Se recibe el problema, se indaga con las partes involucradas, se conoce la rutina de trabajo de cada estamento, se buscan medidas remediales analizando los pro y los contra, se intenta mantener una comunicación fluida. Analizando los aspectos positivos y negativos. Se evalúa cuando está en desarrollo y se reestructura si es necesario.</p>
<p>N°4</p>	<p>Me identifico con el colaborativo. La formación es fundamental, pero acá no todos pensamos igual, se ha motivado a participar incluso se han organizado Seminarios a nivel comunal. Dirección es quien organiza y comunica. Se reitera que no se podría hablar de trabajo en equipo. Se atiende a lo emergente más que a lo planificado. Se intenta reorganizar los cursos, implementando planificaciones semanales, dando funcionalidad a algunas dependencias, se han buscado recursos, se intenta involucrar más a la comunidad. Se realiza un diagnóstico, con apoyo normativo y se intenta motivar y mediar. Se pretende hacer conciencia, que el trabajo tenga funcionalidad y que se cumpla con los objetivos.</p>	<p>Acá funcionamos como equipo técnico directivo solo en escasas ocasiones. No existe un mecanismo establecido, se escucha a puertas cerradas y dependiendo de quién esté involucrado es la acción que se realiza.</p>	<p>Para la resolución de problemas no existe técnica establecida, y va a depender si es dirección o no, quien escuche la queja, En ocasiones se escucha a los docentes y de acuerdo a la normativa se decide, luego se realiza seguimiento.</p>



<p>N°5</p>	<p>Me identifica un liderazgo distribuido, lo que intento es asignar metas claras y que cada uno busque sus propias estrategias. La formación es esencial, se debe estar actualizado. Aquí se delegan funciones otorgando autonomía en la toma de decisiones. Se le dedica más tiempo a lo administrativo que a la reflexión. Favorable es que se abordan las situaciones con diferentes visiones, desde lo técnico, la normativa y hasta habilidades blandas. Se destina poco tiempo a situaciones emergentes. Los cambios que más me interesan son los pedagógicos y conocer diferentes estrategias, se intenta hacer seguimiento en el aula generando espacios para la instrucción. El equipo ha tratado de implementar cambios, pero esto ha traído conflictos, generalmente no tienen buena opinión. El tipo de liderazgo es distinto en UTP, al de Dirección y a otros.</p>	<p>No me estanco mucho en los conflictos, se utilizan las conversaciones, pero no siempre son efectivas. Se debe anticiparse a los problemas, se trabaja a partir de esquemas muy sencillos, con conversaciones que buscan soluciones compensatorias. Se distribuye el trabajo por áreas y se rinde cuentas. Aún faltan mecanismos, falta definir roles.</p>	<p>Para la resolución de problemas se usa el dialogo con las partes, se indaga, se observa, se analizan las practicas denunciadas y se trata de negociar a partir del consenso. Con sustento teórico tomo las decisiones, se evalúa a partir del monitoreo y seguimiento.</p>
<p>N°6</p>	<p>El autoritario, laissez faire y el democrático, y me identifico dependiendo la situación. Siempre se informa de los cursos del MINEDUC o los que estén reconocidos por el CPEIP, ayuda a la experiencia. El espacio son las reuniones de gestión y esto sirve para planificar los consejos de reflexión, se organiza la información por los estamentos. Favorable es el conocimiento que existe y las habilidades para tomar decisiones. Existen protocolos y todas las áreas son manejadas muy bien. Se debe estar a la vanguardia, dispuestos al cambio, a través de la reflexión y que las diferentes áreas puedan apostar desde su visión y experiencias. Aquí se promueve la empatía, se buscan instancias donde se promueva una cercanía y en donde todos puedan expresarse.</p>	<p>Para la administración de conflictos, a veces nos entramos en la toma de decisiones, puede ser que para algunos no sea la más adecuada, se escuchan todas las versiones, se utilizan técnicas de negociación y finalmente hay un cambio de actitud que favorece las relaciones. Se escuchan las diferentes versiones, se guía de acuerdo a los protocolos de actuación y se informa vía formal las acciones a seguir.</p>	<p>Para la resolución de problemas se tiene comunicación con los estamentos, lo que permite identificar y dar solución a los problemas. A partir del manual de convivencia escolar y protocolos de actuación, uno sabe que se toma la mejor decisión y lo importante es que las partes se sientan conformes.</p>

TABLA 8: INFERENCIAS POR CATEGORÍAS ESTAMENTO DOCENTES

Sujetos	Categoría A Administración del Cambio	Categoría B Administración de Conflictos	Categoría C Resolución de Problemas
N°1	<p>Conozco liderazgos democráticos, participativos, autoritarios. Me identifico con el Democrático.</p> <p>Se intenta mejorar las prácticas pedagógicas motivando a inscribirse en cursos de perfeccionamiento.</p> <p>Reflexiono en la medida que puedo y me centro en tratar de mejorar mis prácticas pedagógicas y en generar un ambiente de aprendizaje para los niños y una armonía con los apoderados.</p> <p>Existe disponibilidad para escuchar y muy buena comunicación, empatía, eficiencia y eficacia, se maneja las circunstancias de forma rápida y efectiva.</p> <p>Se realizan consejos de reflexión, se buscan cambios en disciplina y rendimiento a través de entrevistas con los estamentos y la comunidad, se realiza supervisión y evaluación de clases.</p> <p>Se apoya constantemente a todos según sus habilidades y se promueve la maximización de los recursos con eficiencia y eficacia.</p>	<p>Los conflictos se clasifican en menos graves, graves o gravísimas, se apoya en la orientadora y equipo multiprofesional a través de la mediación escolar y de acuerdo al reglamento, con entrevistas personales, mini consejos y se promueve a través de distintos canales utilizando técnicas de negociación asertivas, realizando acciones de coordinación, supervisión y resolviendo en forma armónica. El director actúa como mediador, escuchando a las partes, se incentiva a lealtad de todos y se promueve una instancia de diálogo.</p>	<p>Se realiza resolución de problemas a través de observación directa, conversación con los funcionarios, entrevista con cada estamento y se apoya en escuchar el problema, indagar dialogar y buscar estrategias para dar solución, se averiguan todos los aspectos consultando a todos los estamentos de acuerdo a la situación presentada y luego tomar una decisión, se asegura realizando una evaluación posterior a la situación y si es necesario reestructurar la decisión</p>
N°2	<p>Acá se da un liderazgo positivo. Se otorga refuerzos positivos y constructivos, se incentiva uniendo todos los estamentos.</p> <p>Se manejan los cambios a través de distintas estrategias favoreciendo a la comunidad escolar y generando un ambiente de sana convivencia.</p> <p>El líder tiene una mente amplia de conocimiento y se adapta a todos en forma flexible y humana, entrega autonomía en el que hacer docente.</p>	<p>Se observa en forma positiva porque siempre se llega a un buen resultado y se utiliza a personas técnicas para resolver conflictos, se promueven las técnicas a través de encuestas de opinión, aplicando el reglamento escolar y manual de convivencia, pero no hay grandes conflictos y en función de la administración se toma la opinión de toda la comunidad escolar.</p>	<p>Se registra mes a mes lo positivo y negativo para ser presentado en los mini consejos y la estrategia es observar los recreos, sala de clases, colación y reforzar en forma constructiva a los alumnos y profesores.</p> <p>Se apoya el cuerpo de profesores y evalúa a través del resultado obtenido de la comunidad escolar</p>



<p>N°3</p>	<p>Conozco un liderazgo autoritario y otro basado en opiniones. Aquí se presenta un liderazgo comprometido y movilizador, el equipo es comprometido y humano, promueve constantemente las buenas relaciones.</p> <p>Se cuenta con espacio en los consejos donde se organiza el tiempo y se centra en ayudar a los alumnos en obtener mejores resultados. Existe buena disponibilidad y compromiso, sin embargo algunas funciones no están definidas, muchas de las circunstancias no están en protocolos. El líder apoya y escucha a sus funcionarios promueve cambios que van en pro del mejoramiento.</p>	<p>Mayores conflictos no hay y el diálogo es lo principal para resolver problemas en forma civilizada, se escuchan las diferentes opiniones enfocándose siempre en el bien de todos.</p> <p>El diálogo abierto en toda la comunidad y se escucha a las partes involucradas enfrentando el problema.</p>	<p>Se realiza constantes reuniones que buscan solucionar de mejor forma los problemas y se resuelven de forma eficaz aunque a veces no en el tiempo adecuado.</p> <p>Se busca apoyo en la opinión de toda la comunidad educativa y se asegura su implementación después de analizar todos los pro y contras de la decisión.</p>
<p>N°4</p>	<p>Conozco a liderazgos proactivos, formales, democráticos y dictador. Acá se ejerce un liderazgo proactivo y democrático.</p> <p>Se incentiva siempre el perfeccionamiento y el intercambio de experiencias pedagógicas. Los consejos técnicos se basan en post trabajo por el poco tiempo y se centra en lo pedagógico y académico. Acá los líderes son rápidos en reaccionar, eficaces en gestionar equipos de trabajo, de ahí la comunicación activa y rápida a través de la tecnología y reuniones cortas. El líder, da responsabilidades y estipula los tiempos en común acuerdo. Así se promueve una forma de trabajo efectivo.</p>	<p>Aun habiendo una gran cantidad de personas en la comunidad E. Se observan conflictos pequeños no graves; se conversa directamente con los involucrados en forma oportuna y se promueve la mejora a través de una mediación. Se debe gestionar las responsabilidades y actividades del establecimiento, se promueven buenas relaciones interpersonales entre funcionarios basado en el reglamento de convivencia conversando con las personas afectadas para consensuar.</p>	<p>Se realiza observación directa, y constante conversación con su personal, se usa consensuar la solución con las personas afectadas, se asegura en consejo de profesores buscando lo mejor para el establecimiento.</p>
<p>N°5</p>	<p>Transformacional y es transformacional en la escuela.</p> <p>Siempre se invita a perfeccionarse en diferentes tipos de cursos. Reflexiono en las horas de trabajo entre pares u con trabajo entre niveles, sobre didáctica y metodología.</p> <p>El equipo demuestra capacidad de distribuir tareas en situaciones emergentes de acuerdo a sus posibilidades. El líder promueve consensos que permiten la eficiencia y eficacia en el trabajo.</p>	<p>Prácticamente no existen conflictos y cuando los hay existe un protocolo de mediación y se llama al dialogo.</p> <p>En relación a la administración existe un presupuesto de colegio.</p>	<p>Se busca información a través de los diferentes canales que existen en el establecimiento y como estrategia se ocupa el encuentro de equipos, en los objetivos ya planteados en el PEI.</p> <p>Se asegura la decisión a través de diferentes formas de evaluación</p>



<p>N°6</p>	<p>Acá se da un liderazgo participativo. Se cuenta con los espacios necesarios durante nuestro trabajo y trato de organizar mi trabajo en forma clara, ordenada y creativa, y reflexiono sobre mi labor como docente en relación a las actividades a realizar. El equipo es seguro de su quehacer y el manejo es muy favorable para la comunidad.</p> <p>Los cambios son positivos en la comunidad escolar y se generan de una forma participativa, a través de proyectos y comunicándolos.</p> <p>El líder apoya al docente y promueve el diálogo y la convivencia a través de reuniones formales e informales.</p>	<p>Son pocos los conflictos, se cuenta con personas capacitadas y para la solución se reúne el equipo técnico con las personas involucradas y se aplica el reglamento. Se promueven técnicas a través de distintas gestiones, internas y externas dentro de un protocolo realizando acciones como trabajo con especialistas, charlas de autocontrol y convivencia escolar y se realiza reunión con las personas.</p>	<p>Para la resolución de problemas se usa como estrategia recopilar información para abordar el problema, apoyo del equipo multiprofesional, seguir protocolos, se apoya en base a evidencias, en el reglamento interno y se asegura en la opinión de cada uno de los profesionales, llegando a un consenso para aprobar el tipo de decisión que se requiere impartir.</p>
<p>N°7</p>	<p>En toda organización existen liderazgos y el director organiza el personal, los equipos técnicos, organizan eventos y estrategias conductuales y coordinan a los apoderados. El equipo intenta apoyar y mediar en acuerdos y ver las necesidades pedagógicas, y poder otorgar un ambiente armónico en las aulas propicio para el aprendizaje. Sin embargo el espacio no se da necesariamente por falta de tiempo y no existe verdadera reflexión. El director no siempre presenta disponibilidad al contario del equipo técnico.</p> <p>En relación al manejo de situaciones ajenas se buscan las menores soluciones. Se promueve una mejor convivencia y la gestión se da a través del DAEM. El equipo técnico es quien lidera y se da una tirantes entre director y equipo técnico.</p>	<p>Los conflictos se dan porque no se cumple con las funciones, se debe conversar con el o los involucrados y dar orientaciones, y se negocia a través de diferentes redes de apoyo, especialmente el DAEM.</p> <p>Los conflictos los soluciona la directora y no siempre es la más adecuada, ésta conversa con los afectados y los demás obedecen.</p>	<p>En caso de problemas, la dirección conversa con los involucrados y resuelve a través de amonestación conversación y poner a disposición del DAEM. No siempre se solucionan los problemas y continúa el vicio.</p> <p>Las decisiones no siempre son las más adecuadas y se toma la decisión de acuerdo a convivencia.</p>
<p>N°8</p>	<p>Yo sé de liderazgo democrático, complaciente, autoritario. Aquí existe claramente una diferencia entre el de dirección y UTP</p> <p>La formación es fundamental para resultados de calidad y el equipo técnico es quien incentiva lo que no se observa por la dirección. No se cuenta con el espacio ni tiempo, se logra en forma informal y es sobre los avances de los niños y en cómo apoyarlos. En dirección no hay un punto de equilibrio no así con UTP. Con ésta se trabaja en forma grupal considerando las distintas opiniones, lo que no se da con dirección.</p> <p>Los cambios van enfocados a la gestión de personas miembros de la unidad educativa, se dan a través de la participación democrática. El equipo técnico pedagógico apoya una cultura organizacional flexible y considera las opiniones, dirección no lo hace.</p>	<p>Ha habido crisis. Los conflictos se solucionan mediante la mediación y estos se abordan dependiendo de quien las aplique y puede ser mediación, arbitraje y conciliación La prevención se realiza mediante reuniones, consejo de profesores semanales donde se conversan todas las situaciones y la principal acción es aclarar la situación entre las partes para obtener buenos resultados. La administración se realiza en función de acciones informadas al consejo de profesores.</p>	<p>El problema siempre es fácil de identificar a través de conversaciones y las estrategias se resumen en la conversación de las partes para tomar decisiones. Para asegurarse que la solución es la adecuada se somete a ensayo y error, así se valida. Otra forma de asegurarse de una adecuación adecuada es que se involucre a mucha gente, no se es preciso.</p>



<p>N°9</p>	<p>Acá se idéntica un liderazgo autoritario. La administración del cambio es nula porque no se privilegian los talentos o habilidades de los profesores. Es escaso el tiempo, nos reunimos una vez por semana solamente.</p> <p>Desfavorable es la poca asertividad, no existe la capacidad para enfrentar situaciones nuevas, con pataletas, nervios y a veces enojo. Existe un vegetar y no existen cambios y los que hay solo se informan no se consultan. No es líder, no promueve ni apoya.</p>	<p>Los conflictos no se abordan como es debido, se aplican arbitrariedades y no se promueven técnicas. Se usa el amedrentamiento y solo escuchar lo resolutive. Solo se escuchan las quejas luego de ocurrir el hecho y se actúa de acuerdo a conveniencia, jamás se procede de acuerdo al PEI o manual de Convivencia.</p>	<p>No hay estrategias para la resolución de problemas. Algo se consulta y se decide, no existe una evaluación o seguimiento de la solución.</p>
<p>N°10</p>	<p>Acá identifico un liderazgo autoritario y colaborativo. Una parte del equipo nos incentiva al perfeccionamiento y nos incentivamos solos La jefa técnica prepara los temas a tratar, la reflexión se da en lo que tengo planificado. Lo que no está, se da en cambios espontáneos, sin dejar lo ya planificado. Se informa en las reuniones, en ocasiones damos nuestra opinión, se han dado cambios en actividades que promueven cosas atractivas, muchos de los cambios han sido recibidos de manera negativa.</p> <p>El líder promueve la realización de proyectos mediante la conversación con otros miembros del equipo.</p>	<p>Los conflictos se administran por medio de conversación y entrevistas, no existe alguna técnica determinada se conversa con unos primero y luego con otros y al final con todos. En ocasiones se conversa con los implicados, se busca solución y se hace mediante reuniones de carácter técnico.</p>	<p>Acá se generan problemas repetitivos sobre algo que no está bien. Para esto se conversa con las personas, se informa al DAEM y en más de una ocasión han venido ellos a solucionar el problema.</p>
<p>N°11</p>	<p>La dirección va más a lo administrativo y lo pedagógico y es conductista.</p> <p>No creo que le den importancia a la formación.</p> <p>No se dan los tiempos necesarios para la mejora continua, no hay reflexión. Yo reflexiono sobre nuevas metodologías y aprendizajes significativos.</p> <p>Hay una falta de autonomía y espacio para la innovación no se ven aspectos favorables se observa que se adaptan los tiempos para resolver apoyándose con recursos o personal.</p> <p>Se insertan talleres en consejos de profesores para mejorar y promover una información constante. En ciertas circunstancias, se promueve una organización flexible adaptándose a las circunstancias emergentes</p>	<p>Los conflictos son normales como en cualquier colegio, factibles de resolver y a través de la aplicación del reglamento de convivencia y la mediación en instancias de consejo de profesores se consensuan las diferentes posturas y se llega a acuerdos. Más que eso no hay mecanismos para prevenir.</p>	<p>En consejo de profesores se da a conocer inquietudes y a través de reuniones con coordinadores, se usa hablar el tema estableciendo el problema y buscarle una solución. En ocasiones se pide a los docentes y en otras son tomadas por el equipo directivo. La decisión se asegura cuando ha tenido un real impacto para lo que fue creada, si fue realmente trascendente.</p>



<p>N°12</p>	<p>En la escuela trata de darse un liderazgo distributivo, se delega funciones. La formación se considera importante, porque tiene un sentido en lo valórico. Se propicia la convivencia al interior de los cursos.</p> <p>El espacio no es de la mejor calidad y no se cuenta con una retroalimentación, se aprovechan las coordinaciones. Mi reflexión la centro en las actividades y las planificaciones.</p> <p>Los del equipo son accesibles y con disposición, lo desfavorable mucha reactividad en los casos emergentes, se improvisa a ratos, lo favorable proyectos, la iniciativa de hacer cosas distintas, se promueve la parte pedagógica y el trabajo colaborativo, el uso de la tecnología y de resolver problemas a través de negociación y se generan cambios haciendo visitas al aula, revisión de planificaciones y sugerencias.</p> <p>La directora es líder a ratos, quiere ser empática, quiere buenas relaciones. El apoyo se da, motivando a compartir experiencias pedagógicas exitosas.</p>	<p>Los conflictos aquí son muy domésticos, no son relevantes y cuando hay se aplica la técnica de la entrevista personalizada y el uso de derivación a los profesionales. La negociación se hace en reuniones con los estamentos y en los consejos. Están a disposición los protocolos de acción y se ocupan entrevistas directas con las personas que ejercen el liderazgo y son las que deben dar solución o derivar y lo que se hace primero es escuchar a la persona y se trata de dar solución, sino derivar a la autoridad pertinente. En relación a la administración se hace un check list.</p>	<p>No se usan muchas estrategias, se actúa sobre la marcha, se visita el aula, la instancia de reunión es en consejo semanal, es más un ritual es algo a seguir solamente. Se busca el apoyo en la gente de confianza y en la información objetiva. No existe mecanismo que asegure una decisión adecuada.</p>
<p>N°13</p>	<p>El equipo directivo es dinámico y proactivo, con un rol formador y autónomo a la vez, se dan espacios para que el docente ejerza liderazgo, esto se da a través de reuniones, consejo de profesores y asesoramiento en el aula.</p> <p>Reflexiono sobre mis prácticas, resultados y logros con los estudiantes. Trabajo en conjunto con docentes pero no se proponen planes para prevenir o anticipar, lo emergente se maneja de forma espontánea, pero siempre se solucionan los problemas.</p> <p>Se promueve mejorar la gestión, procedimientos, y creación de talleres y se hace a través de supervisión y monitoreo de acuerdos. Se promueve prácticas de organización a través de una correcta comunicación y se lleva a la práctica a través de reuniones, consejos.</p>	<p>Para los conflictos se aplica un diálogo con los apoderados, institución de consejos escolares, entrevistas y se debe dar a través del consenso general y se implementan políticas de mejora, proyectos de mejoramiento. Existe un conducto regular normado y existe un equipo multiprofesional donde se hace un trabajo con la persona correspondiente.</p>	<p>Se focalizan los problemas en el equipo multiprofesional y se realizan entrevistas con la directora. Se busca el consenso con los profesores y diferentes estamentos, se asegura la progresión analizando la progresión del problema. Se trabaja con los padres y apoderados y se les visita en sus domicilios.</p>



<p>N°14</p>	<p>No se ve un estilo de liderazgo definido, podría ser situacional. Se celebra cuando los docentes se perfeccionan por su cuenta, se envían links y se envían profesores a cursos, con ATE o Instituto. Yo tengo horario para la reflexión o planificación. Los cambios son informados al personal docente y a asistentes y son de orden administrativo y pedagógico, se hace a través de la planificación de los consejos. El líder tiene aptitudes, es proactiva, trabajadora y autoritaria, puedes ser flexible, escucha a sus profesores en los consejos.</p>	<p>Acá no se utilizan técnicas y no se han aplicado en forma eficiente, hay un mal manejo de los problemas, no se promueven técnicas y la administración de estos se hace con reuniones de trabajo con los distintos estamentos. Se actúa sobre la marcha para esto se escuchan a las partes involucradas y luego se decide que hacer.</p>	<p>En caso de problemas se conversa con las partes si es necesario y si no se reúne el equipo. Se apoyan en el equipo Psicosocial y si el problema es mayor lo ve el DAEM y no se sabe si hacen seguimiento de los casos.</p>
<p>N°15</p>	<p>Aquí se identifica un liderazgo democrático. Se otorga mucha importancia a la formación, el equipo realiza constante retro alimentación y se da en el consejo de reflexión, sin embargo en mi área el equipo técnico está muy alejado y no contamos con mucho espacio para la reflexión, tenemos muy poco tiempo. La directora es muy humana y se coloca en cualquier lugar siempre con actitud positiva, apoya, es democrática y cercana a la comunidad. Son capaces de manejar las situaciones emergentes a través de la comunicación con estrategias consensuadas.</p>	<p>Los conflictos son abordados de manera personalizada a través del equipo psicosocial Existe un organigrama y creo que el DAEM es quien toma las decisiones.</p>	<p>No se sabe que estrategias se usan en la resolución de problemas, se busca apoyo en el equipo psicosocial y en el DAEM. Se asegura la decisión socializando la toma de decisiones.</p>

TABLA 9: INFERENCIAS POR CATEGORÍAS ESTAMENTO ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN

Sujetos	Categoría A Administración del Cambio	Categoría B Administración de Conflictos	Categoría C Resolución de Problemas
<p>N°1</p>	<p>Los liderazgos que conozco son democrático, autocrático participativo y en la escuela se usa el democrático por eso la formación es de suma importancia ya que permite que se tenga las competencias necesarias y veo que falta más posibilidades de formación.</p> <p>En cuanto a la reflexión si existen espacios, como dupla psicosocial nos reunimos a diario para planificar y centrar la reflexión en las problemáticas de nuestros alumnos.</p> <p>El equipo técnico tiene disposición, responsabilidad, eficiencia, lo que si debe ejercer mayor control y manejar las situaciones para generar cambios realiza un trabajo serio donde se promueven cambios en lo metodológico y en lo social, y el cambio se produce promoviendo una gestión que tiene protocolos claros y labores definidas. En relación al director se da que promueve, incentiva y ayuda a las personas y el equipo técnico apoya las iniciativas en especial la jefe de UTP.</p>	<p>Se dan muy pocos conflictos y principalmente por falta de comunicación y se manejan a través de entrevistas personales y mediación, y se promueve a través de reuniones periódicas de los diferentes estamentos y las acciones que se realizan son toma de decisiones en base a las necesidades de la comunidad, para prevenir las disputas y quejas existe un protocolo de mediación y se da con entrevistas a los involucrados</p>	<p>Los problemas se identifican con un diagnóstico con la comunidad y entrevista con las diferentes personas involucradas en algún problema y para tomar decisiones se apoya en el Marco de la Buena Enseñanza, en el PEI y en informaciones y se asegura que las decisiones se han las correctas a través de una evaluación permanente</p>
<p>N°2</p>	<p>Los liderazgos que conozco son carismático y legítimo y en la escuela existe una mezcla de ambos donde la formación es vital y acá se ofrece orientaciones de acuerdo a la realidad y se proponen vías de desarrollo claras para el desarrollo social donde la reflexión se logra y considero importante el tiempo de reflexión para generar estrategias para seguir interviniendo y la organizo dejando un espacio para abordar lo ocurrido y plantear estrategias y luego plasmar todo en un libro de seguimiento centrando mi reflexión en el aspecto clínico.</p> <p>En cuanto al equipo técnico y su capacidad de adaptarse a situaciones se da a través de vías de comunicación fluidas, reuniones técnicas y estudios de caso, lo que si se deben formalizar solicitudes por vía escrita se les ve plástico y muy adaptable a la contingencia y los cambios se realizan a partir de reuniones de manera frecuente buscando consenso en las nuevas orientaciones que se proponen y los cambios están entrados en estrategias pedagógicas y la implementación es gradual y consensuada donde el director funciona como un catalizador facilitador de las propuestas de sus colaboradores.</p>	<p>Los conflictos son evitables en la medida que todos colaboren y cuando hay se realiza una medición y en cuanto a las técnicas de negociación se promueven a través de reuniones en las cuales se presentan propuestas, y para administrar los conflictos se trabajan protocolos de mediación.</p>	<p>Se utiliza como estrategia la mediación trabajando con los involucrados para llegar a una solución favorable para todos y para esto se apoya en los aspectos técnicos y su proyección y se asegura que las decisiones han sido adecuadas a través de una evaluación constante de todas las acciones propuestas</p>



<p>N°3</p>	<p>Los liderazgos que conozco: democrático, laissez – faire, participativo, autocrítico, autoritario, y el equipo directivo se identifica con el liderazgo democrático ejercido efectivamente.</p> <p>La importancia hacia la formación es relativamente buena y se incentiva con reuniones que aportan a cada una de las necesidades de los integrantes por otro lado se cuenta con el espacio y tiempo necesario para reflexionar y cada vez existe más participación de los asistentes de la educación y yo me organizo planificando mi día para tener claridad en lo que he de hacer y aplico análisis y concentración. En relación al equipo es un equipo tolerante con alto profesionalismo, pero se desfavorece en la rapidez ante situaciones emergentes, pero poseen capacidad de manejo en distintas situaciones y los cambios se ven a través de reuniones de directivos, existiendo una constante preocupación por sus funcionarios, programas escolares, por su regulación y supervisión, se promueve cambios en el aprendizaje y participación de los alumnos a través de reuniones técnicas con todos los estamentos en relación al director es un líder que promueve el aprendizaje, además es muy flexible y cumple con su rol de director donde se mejoran los procesos internos.</p>	<p>Los conflictos son leves y la técnica que se usa es conocer bien al personal involucrado utilizando inteligencia y profesionalismo y se negocia a través de distintos tipos de estrategias y para eso existe una administración ordenada clara y transparente que permite un buen trato, llevando a cabo investigaciones y se elaborando informes con sus posibles soluciones.</p>	<p>Se identifican los problemas detectando la desmotivación que enfrenta este tipo de situaciones y también se debe manejar los conflictos y para esto se busca conocer el comportamiento de los involucrados y para tomar decisiones el equipo se apoya en los argumentos que se sostienen y por búsqueda de información y así aplican soluciones asegurando que los resultados sean positivos</p>
<p>N°4</p>	<p>Conozco los siguientes tipos de liderazgo: democrático, colaborativo, autoritario en relación a la importancia a la formación deberían darle importancia, falta perfeccionamiento.</p> <p>En el equipo interdisciplinario se reflexiona, pero no sé si la dirección lo hace, estoy dispuesto a reflexionar pero de acuerdo a una planificación y reflexiono sobre lo que corresponde hacer y lo que se debe hacer.</p> <p>En relación a características personales del equipo uno se puede adaptar a situaciones sólo falta que lo haga, quien tiene que hacerlo. En el manejo de circunstancias se intenta cumplir rápidamente con lo solicitado y la forma de comunicar es informar o me doy cuenta solo. En relación al cambio se producen cambios de estrategias metodológicas, pero en lo administrativo nada y todo se comunica en los consejos de profesores o en las reuniones de equipo interdisciplinario siendo la dirección estructurada, apoyando lo que le gusta y en relación al personal pone a disposición los que no les gustan.</p>	<p>Los conflictos ha vuelto el trabajo en algo desmotivante y son muy marcados por la mismas personas, resolviéndolos conversaciones y disposiciones, existen muy pocas técnicas de negociación y frente a lo administrativo es riguroso y estructurado, siempre se recuerda el rol de cada uno, y se conversa con la persona.</p>	<p>La estrategia del equipo para identificar se basa en el cuento que llevan las personas en la oficina y muchas veces se hace la vista gorda o se conversa con la persona, las cosas importantes se discuten reuniones y se intenta llegar a acuerdos y se asegura si fue adecuada a través de los efectos que podría tener esta.</p>



<p>N°5</p>	<p>No conozco muchos tipos de liderazgo y creo que el equipo es ordenado, en relación a la importancia sobre la formación. No he notado que le den importancia y no sé si han hecho perfeccionamiento. Mi tiempo es escaso pero si reflexiono con otros en reuniones con el equipo interdisciplinario y de acuerdo a mi calendario de trabajo, la reflexión la realizo sobre el avance de los niños</p> <p>El equipo generalmente sale bien de las situaciones complejas y se atiende organizadamente las situaciones no previstas, la información llega cuando lo conversamos en el equipo o cuando me lo comunican espontáneamente, los cambios son varios y se apuntan a nuevas estrategias para mejorar y se gestiona el cambio apoyando nuevas ideas, pero cuesta ya que la directora es temperamental, le gusta que se hagan cosas.</p>	<p>No me he involucrado en conflictos y cuando hay algo se informa en los consejos o reuniones y se conversa y analiza y administrativamente se trata de mantener todo al día.</p> <p>No se ha trabajado mecanismos para prevenir disputas, se ha trabajado en protocolos donde se conversa con las partes, pero estas son unidireccionales</p>	<p>Las estrategias pasan por escuchar a algunos auxiliares y a apoderados. Para resolver e pide apoyo al departamento de educación y se aseguran que las decisiones sean las adecuadas estando al pendiente.</p>
<p>N°6</p>	<p>Por lo que sé hay distintas maneras de liderar y creo que hay un liderazgo estructurado. Yo estudio por mi cuenta, creo que la jefe técnico le da importancia al perfeccionamiento pero no se reflexiona y yo me he quejado de eso, porque trato de hacer lo que me corresponde y a mí me gusta que las cosas se hagan bien y el equipo de profesionales hace talleres y ahí reflexionamos. Siempre se está dispuesto a colaborar incluso fuera del horario, aquí todo está planificado y frente a lo inusual se busca la forma de solucionarlo. Cuando veo algo nuevo lo consulto, o cuando me llaman para informarme nuevos planes y cambios se dan en diferentes ámbitos, y se implementan nuevas estrategias. La directora ha llevado la organización, pero este año la escuela ha participado más en actividades.</p>	<p>Hay conflictos de años y a nosotras se nos llama para conversar la que administra aquí es la directora. Las conversaciones y consejos en la oficina y nos dicen que no sigamos más con tanta queja o problemas entre nosotras</p>	<p>Hay personas que le comunican todo a la directora y ella nos conversa en su oficina y reuniones de consejo, cuando no se puede resolver problemas se pide apoyo del DAEM y se asegura que las decisiones han sido buenas probando y si no resulta se modifica.</p>
<p>N°7</p>	<p>Conozco el liderazgo democrático, autoritario y el que delega. En la escuela se usa el democrático por eso le dan mucha importancia a la formación, se sugieren capacitaciones y a través de evaluaciones se ven nuestras debilidades, existe escaso tiempo para la reflexión por tanta actividad que hay y creo que durante las articulaciones uno reflexiona sobre como uno puede mejorar las habilidades y las técnicas.</p> <p>El equipo técnico debido a que es flexible frente al cambio logra manejar las circunstancias y resuelve de buena manera, realizando la toma de decisiones siempre consultando y aprobando los cambios por todo el equipo ya sean administrativos o de convivencia, generalmente.</p>	<p>Son pocos los conflictos que existen en la escuela y son fáciles de resolver se resuelven con mediación y se promueve la consulta a todos los estamentos, en los consejos todo el mundo se desborda y se hace reflexión de la queja y se da el punto de vista de dirección y si es necesario se realiza mediación</p>	<p>El equipo se apoya en encuesta de satisfacción con los alumnos y cuando hay conflicto se aplica mediación, asegurando esta decisión con el equipo, aún creo que no se aseguran que ha sido la adecuada.</p>



<p>N°8</p>	<p>Liderazgo democrático y autoritario y se utilizan los dos tipos, en relación a la importancia de la formación se da bastante importancia y me doy cuenta en la motivación no se dan las instancias de reflexión y lo que analizo es mi disponibilidad y la forma de enseñar sobre los aprendizajes de los niños. El equipo tiene mucha iniciativa poca organización y poca comunicación como equipo para enfrentar los cambios, porque hay cambios muy bruscos y son organizacionales y la gestión se da con reuniones propias del equipo directivo aunque la directora no es autoritaria y promueve una cultura organizacional por medio de reuniones con los diferentes estamentos exigiendo flexibilidad.</p>	<p>Hay varios tipos de conflicto, graves y muy graves y existe mal manejo y las técnicas son conversaciones y las soluciones son formativas y se dan reuniones informativas con los respectivos cambios se utiliza el manual de convivencia, y se aplica sanción de acuerdo al reglamento</p>	<p>Como estrategia para identificar problemas se usa la comunicación con todos los estamentos y entrevistas con las personas involucradas, tomando decisiones en base a sus propias ideas y en el manual de convivencia escolar y se asegura que sean correctas con un seguimiento del caso.</p>
<p>N°9</p>	<p>Desde el DAEM hacia acá y existe un liderazgo apropiado que nos acomoda a todos últimamente se da que es relevante lo de las capacitaciones y se ha visto la forma de tener más capacitaciones y reflexión frente a lo personal, lo malo y nadie nos dice cuáles son nuestras fortalezas y uno cree que lo hace bien sólo me doy cuenta con la respuesta de los niños y apoderados y reflexiono sobre los estudiantes, lo importante es que es un colegio ordenado y disciplinado y se debe tener calma para tomar decisiones y que sean personas idóneas. Ahora se informa más y se están haciendo reuniones más constantes y la gestión se da en la parte formativa, educativa y principalmente el trabajo en equipo aunque existen situaciones radicales y esto se debe mejorar con conversaciones para gestionar reuniones donde se vean las fortalezas y debilidades</p>	<p>Hay conflictos negativos y se hacen reuniones para solucionar problemas, también existe un manual de convivencia que se usa y una encargada de convivencia, también se usan intermediarios para solucionar conflictos.</p>	<p>El equipo se apoya a través de personas que les informan y no tienen estrategias</p>

4.2 Inferencias por Categoría y Unidades Educativas

Finalmente, se efectúa la triangulación de la interpretación de las respuestas inferidas desde los sujetos a estudio por categoría de análisis para cada establecimiento que conforma la Unidad de Análisis de esta investigación (Tabla 10).

TABLA 10: INFERENCIAS POR CATEGORÍAS Y UNIDADES EDUCATIVAS

Unidad	Categoría A Administración del Cambio	Categoría B Administración de Conflictos	Categoría C Resolución de Problemas
Unidad Educativa N°1	En este Establecimiento se observa un liderazgo participativo, democrático y horizontal. Se da un intenso trabajo en equipo, todos asumen la responsabilidad de errores y aciertos. Existe empatía y buena comunicación. Se promueven buenas relaciones y cambios que van en pos del mejoramiento y el trabajo efectivo. Sin embargo se detectaron falencias en protocolos de acción frente a situaciones emergentes y escaso tiempo para la reflexión.	En este Establecimiento la administración de conflictos se administra en forma variada, con diferentes estilos y situaciones. Se buscan soluciones pacíficas, se trabaja en equipo, se clasifican los conflictos, se utilizan técnicas de negociación, se usa el Manual de Convivencia, se busca el apoyo de especialistas a través del dialogo involucrando a toda la comunidad. Se promueven buenas relaciones interpersonales entre todos los funcionarios. Todos los estamentos coinciden en que existe una apropiada administración de conflictos.	En esta Unidad Educativa se busca resolver los problemas a partir de información con los distintos estamentos, con apoyo técnico, de profesionales especialistas y con redes de apoyo. Se aprecian mecanismos y distintas estrategias para abordar los problemas a través del dialogo. Constantemente se buscan medidas remediales analizando los pros y los contras, se comunican los resultados obtenidos a toda la comunidad escolar y se evalúan estas decisiones.
Unidad Educativa N°2	En este Establecimiento se aprecian muy marcados dos tipos de liderazgos que se dan entre Dirección y UTP; Autoritario y colaborativo. El perfeccionamiento no se incentiva, dejando al criterio de cada persona el deseo de perfeccionarse o no. Se observa carencia de trabajo en equipo, con tendencia a trabajar en forma individual. Se atiende más a lo emergente más que a lo planificado. Se aprecia una resistencia al cambio. Se observa más empatía con UTP.	En esta Unidad Educativa los conflictos no son aceptados ni abordados, más bien se invisibilizan, no existen mecanismos ni técnicas definidas claramente para abordar los conflictos. No se considera el PEI o Manual de convivencia para la resolución de éstos. Se aprecian mecanismos informales de resolución y también una cultura de resignación ante los conflictos.	Para la resolución de problemas se busca información, los problemas se abordan dependiendo de quien reciba las quejas. Se busca apoyo en el equipo multiprofesional. Las soluciones que se observan son de tipo punitivas y por ensayo y error. No existe evaluación y seguimiento de la solución tomada. No siempre el establecimiento ha sido capaz de resolver sus problemas, debiendo en ocasiones recurrir a instancias superiores, como el caso del DAEM
Unidad Educativa N°3	En este Establecimiento se observa que se da importancia a la formación personal, se adaptan a situaciones emergentes, existiendo mucho	En este Establecimiento faltan mecanismos de prevención a pesar de los protocolos de acción, falta definir roles. Se escuchan las	En esta Unidad Educativa se busca apoyo en el equipo con los distintos estamentos y con la dupla psicosocial, se realiza seguimiento y



<p>dialogo. El estilo de liderazgo que se ejerce depende de la situación que se aborde distribuido, situacional o autoritario). En ocasiones se aprecian distintas visiones frente a una misma problemática entre Dirección y UTP. Se presenta capacidad para adaptarse rápidamente a situaciones emergentes, sin embargo no siempre los resultados son los correctos. Falta tiempo para la reflexión, se aprecia una organización estructurada en instancias de reuniones y protocolos de acción. Se aprecia una líder con aptitudes positivas, sin embargo en ocasiones carece de asertividad.</p>	<p>versiones y las resoluciones se informan vía formal en consejos. Los conflictos se clasifican como leves o domésticos. Los conflictos son apoyados con los especialistas del Establecimiento. Se trabaja con los distintos estamentos, no siempre el manejo de los conflictos ha sido el correcto.</p>	<p>monitoreo de las acciones, se trata de negociar a partir del consenso entre los estamentos. Las decisiones son avaladas por el manual de convivencia, protocolos de acción y de acuerdo a la trascendencia e impacto. Se aprecia un actuar sobre la marcha.</p>
--	---	--

5 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En base a las 3 escuelas investigadas, se realiza una interpretación de los resultados obtenidos de las distintas entrevistas aplicadas, estos resultados son el producto arrojado por los distintos estamentos y de acuerdo a las tres categorías investigadas correspondientes al área de liderazgo del Marco de la Buen Dirección (MINEDUC, 2005b).

Todo este trabajo tiene como finalidad responder y visualizar la problemática común de las tres escuelas investigadas a través de la pregunta de investigación “¿Cuáles son las características del liderazgo ejercido por el director y su equipo directivo en cuanto a la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas?”.

Las premisas desarrolladas fueron:

- 1) El director y su equipo de gestión presentan falencias en conocimientos de técnicas de gestión del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas.
- 2) El director y su equipo de gestión conociendo técnicas de gestión del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas, no las aplican por considerarlas poco eficientes y eficaces, por lo que resuelven desde sus propios criterios según sea conveniente.

A. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Al hablar de esta categoría se aprecia una dicotomía absoluta en los estilos de liderazgo que se ejercen en cada uno de los establecimientos educativos investigados.

En la Unidad Educativa 1, se aprecia un liderazgo horizontal y participativo. En la Unidad Educativa 2, se observan dos estilos de liderazgos muy diferentes, el que ejerce la directora (autoritario) y el que ejerce la jefa de UTP (colaborativo) provocando inseguridad

laboral y profesional. Respecto al estilo que se aprecia en la Unidad 3 este se aprecia más bien de carácter situacional, es decir se actúa dependiendo de la problemática.

En cuanto a la Formación Profesional, las Unidades Educativas 1 y 3 incentivan la formación profesional y se le da una importancia trascendental en el quehacer pedagógico, inclusive con el ejemplo, y se motiva constantemente. No obstante en la Unidad 2 se deja esta responsabilidad a un plano personal y la mayoría de los entrevistados no está informado(a) respecto al o los perfeccionamientos que hacen sus pares.

En cuanto al trabajo en equipo, de la misma forma esto se da en las Unidades Educativas 1 y 3, se aprecia bastante dialogo y se asumen las responsabilidades de manera compartida, sin embargo, en la Unidad Educativa 2 existe carencia de trabajo en equipo, más bien se contraponen los estilos entre directora y jefe de Unidad Técnica Pedagógica, lo que conlleva a una serie de inconvenientes y dificultades en el quehacer educativo de manera integral.

Respecto al tiempo dedicado a la reflexión pedagógica, las tres instituciones hicieron alusión a que este era escaso, más bien se dedica el tiempo a actividades administrativas y emergentes que a una reflexión profunda y analítica.

Finalmente lo que se refiere a la administración del cambio propiamente tal, se aprecia en la Unidad Educativa 1, una disposición al cambio de manera positiva y en post del mejoramiento educativo constante.

En la Unidad Educativa 2 se da una resistencia al cambio, se carece de disposición para adaptarse o implementar cambios, si estos se han dado ha sido por iniciativa de “algunos” y no como trabajo en equipo, y más aún se ha observado una negativa aceptación a ellos.

En cuanto a la Unidad Educativa 3, si bien también se da una disposición al cambio y se da un trabajo en equipo, estos cambios no siempre han sido desde una mirada asertiva.

El objetivo principal del cambio organizacional planeado, es modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización. Las organizaciones sobreviven, crecen, progresan, decaen o fracasan debido los comportamientos de los empleados, es decir las cosas se hacen o se dejan de hacer (Teixidó, 1999).

Los programas de cambio necesitan tener un efecto sobre las funciones, responsabilidades y relaciones de trabajo de los empleados. Estos programas centrados en el comportamiento tienden a apoyarse en la inclusión y participación activa de muchos funcionarios. Un cambio de conducta exitosa mejora los procesos de toma de decisión individual y grupal, la identificación de problemas, la solución de los mismos, la comunicación, las relaciones de trabajo y otros similares.

“Para garantizar los logros institucionales, el director y su equipo directivo deben ser líderes dentro de la comunidad educativa. Esto significa que den ser capaz de adaptarse y guiar a la institución que conducen de acuerdo a cambios sociales, económicos y culturales del entorno.

Un buen liderazgo puede asumir diferentes caras, porque éste debe responder a las necesidades que el establecimiento educativo tenga en uno u otro momento, las que puedan variar en el tiempo” MBD (MINEDUC, 2005b).

Entonces, respecto a esta categoría y contrastando con la investigación bibliográfica se hace relevante que exista un fuerte liderazgo educativo a la hora de lograr mejoras, ya que con un directivo eficiente, eficaz, con conocimientos profundos de cada uno de los estamentos de su unidad educativa, las escuelas tienen altas probabilidades de poseer una cultura con altas expectativas en post de una mejora continua tanto en lo profesional como en el aspecto humano.

B. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta categoría, se aprecia que en la Unidad Educativa 1 se manejan los conflictos de una manera organizada, con mecanismos, protocolos de estrategias conocidos por la organización, se promueve mediante el dialogo la búsqueda de soluciones y mejoras a las diversas situaciones de conflicto, haciendo participe a todos los involucrados de la institución. Sin embargo, se detectaron falencias en protocolos de acción frente a situaciones emergentes y escaso tiempo para la reflexión.

En cuanto a la administración de conflictos, en la Unidad Educativa 2 se aprecia que estos no son aceptados ni abordados, más bien se invisibilizan. Se carece de mecanismos o técnicas definidas claramente para abordar los conflictos. No se considera el PEI o Manual de Convivencia para la resolución de éstos. Se aprecian débiles mecanismos informales de resolución y lamentablemente una cultura de resignación ante estos conflictos.

Analizando la Unidad Educativa 3, coincide con las otras dos instituciones en cuanto a la falta de mecanismos de prevención a pesar de los protocolos de acción existentes. Se observa que falta definir roles. Si bien los conflictos se clasifican y son abordados por los especialistas del Establecimiento y de acuerdo a los diferentes estamentos, no siempre el manejo de estos conflictos ha sido el correcto.

De acuerdo a la bibliografía estudiada es importante destacar que los conflictos son elementos de la vida cotidiana de las personas y de los grupos, constituyen algo natural y habitual en cada organización. Estos deben ser mirados como oportunidades de crecimiento y mejoramiento.

La adopción de una actitud positiva ante el conflicto, considerándolos como algo natural de los individuos y confiando en el avance hacia la adopción de soluciones compartidas, en cambio, comportan consecuencias favorables, tanto a nivel personal como institucional, para los directivos.

Desde una perspectiva personal, la intervención en el conflicto conlleva una oportunidad inmejorable para el propio desarrollo individual (uno debe formarse una opinión en torno al tema tratado, debe exponerla y defenderla públicamente, escuchar y valorar las opiniones de los demás, proponer estrategias de negociación, darse a conocer a los demás, etc.) y también para efectuar aprendizajes sociales significativos (depara la posibilidad de observar cómo se resuelve un conflicto lo cual constituye un precedente para ocasiones posteriores, denotar las discrepancias entre las manifestaciones públicas y las actuaciones privadas de las personas, de mejorar el conocimiento social, de efectuar atribuciones, etc.). Desde una perspectiva institucional, por otro lado, constituye una oportunidad para la mejora y, por tanto, para escalar algunos peldaños en la escalera del desarrollo organizativo.

Finalmente, atendiendo a la naturaleza de la función directiva en modelos participativos, cabe significar la importancia que adquiere la conceptualización y la actuación de los directivos ante las situaciones de conflicto en el proceso de construcción y afianzamiento de un verdadero liderazgo educativo. En los modelos democráticos, la capacidad de influencia del líder en relación con sus colaboradores no le viene otorgada desde instancias externas (autoridad formal) sino que se la debe ir ganando poco a poco, a raíz de su intervención cotidiana y de la forma como ésta es percibida por los demás miembros de la organización. Los procesos de conflicto, cuando las personas actúan ante cuestiones que les afectan verdaderamente, constituyen una excelente oportunidad para exponer lo que uno piensa y para poner a prueba la consistencia entre lo que uno piensa, lo que dice y lo que hace. La observación del comportamiento de las personas ante los conflictos: la tolerancia, la tenacidad, la capacidad de diálogo, la consideración de posicionamientos divergentes, la anteposición de los intereses colectivos sobre los individuales, la visión de futuro, la firmeza ante los ataques y las presiones constituyen por tanto, una excelente oportunidad para el afianzamiento del liderazgo educativo.

El desempeño de un cargo directivo en centros educativos, en tanto debe tender a promover el desarrollo de la organización, supone, de forma implícita la aceptación de los

riesgos y también de las oportunidades que se derivan de la gestión de los conflictos (Teixidó, 1999).

C. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Abordando esta categoría y analizando la Unidad Educativa 1, se aprecia que aquí se busca resolver los problemas a partir de la información recopilada con los distintos estamentos, se busca también el apoyo técnico, de profesionales especialistas y de las redes de apoyo con las que cuenta el establecimiento. Se aprecian mecanismos y distintas estrategias para abordar los problemas, específicamente a través del diálogo. Constantemente se buscan medidas remediales analizando los pros y los contras, se comunican los resultados obtenidos a toda la comunidad escolar y se evalúan estas decisiones. En definitiva, se observa un buen manejo en la resolución de problemas, capacidad que se reconoce por la mayoría de los entrevistados.

Analizando la Unidad Educativa 2, respecto a esta categoría se observa claramente una seria dificultad a la hora de resolver los problemas, si bien se busca y se recopila la información, los problemas se abordan dependiendo de quien reciba las quejas, ya sea directora o jefe técnica, (ambas abordan los problemas de una manera muy diferente). Se menciona que se busca apoyo en el equipo multiprofesional, que en ocasiones las soluciones que se observan son de tipo punitivas y, por ensayo y error. No existe evaluación y seguimiento de la solución tomada. No siempre el establecimiento ha sido capaz de resolver sus problemas, debiendo en ocasiones recurrir a instancias superiores, como el caso del DAEM. Por lo que esta Unidad Educativa a diferencia de las otras dos presenta gravísimos problemas justamente en la resolución de sus problemas.

En cuanto a la Unidad Educativa 3, se observa que coincidentemente con la escuela 1 se busca apoyo involucrando a todo el equipo con sus distintos estamentos y específicamente apoyándose en la dupla psicosocial. También se realiza seguimiento y



monitoreo de las acciones implementadas, Una de sus estrategias efectivas es el negociar a partir del consenso entre los estamentos. Las decisiones son avaladas por el manual de convivencia, protocolos de acción y de acuerdo a la trascendencia e impacto que esta decisión provoca. En definitiva en este establecimiento al igual que en la organización 1 se aprecia un adecuado manejo en la resolución de problemas.

Aplicado al mundo laboral, la resolución de problemas permite mantener el correcto desarrollo de las actividades, tareas o procesos, y estar preparados para enfrentar de manera eficiente los entorpecimientos cotidianos que se presentan en la ejecución de una labor.

Los aprendizajes para resolver problemas pasan por resolver problemas aunque suene paradójico, ya que se experimenta diferentes estados emotivos; dolor, confusión, temor, inseguridad, etc.; indicadores inevitables de que sucede algo que no queremos y que se debe cambiar.

De acuerdo al mal resultado obtenido en la Unidad Educativa 2 respecto a esta categoría, se hace imprescindible destacar que las competencias en el área de resolución de problemas son tres:

- Recolectar, organizar y analizar la información que resolver problemas.
- Aplicar alternativas de solución de problemas.
- Resolver problemas interpersonales.

Se sabe que existen diferentes miradas y posibilidades de solución para un mismo problema.

Por ejemplo, al encontrarnos en una situación de urgencia aplicamos la alternativa que tenemos más a mano o tenemos un punto de vista diferente y queremos imponer el nuestro, digamos ampliar la gama de alternativas generalmente permitirá ampliar las posibilidades de éxito, en la resolución de problemas toda idea propuesta será válida en la



medida que atienda el problema y se oriente al cumplimiento de objetivos previamente fijados. Es importante además aplicar la solución escogida y hacerle seguimiento.

“Una correcta decisión bien informada. En ese sentido, para poder decidir el mejor curso de acción respecto a la labor educativa, el director y equipo directivo deben asegurar al interior de la comunidad educativa que presiden la difusión sistemática de información acerca de los procesos en curso y de los objetivos institucionales del establecimiento” MBD (MINEDUC, 2005b).

Se debe tener la voluntad de poner en práctica la decisión y contar con un mapa de ruta para llevar a cabo el objetivo. Finalmente, se hace necesario los resultados de la solución aplicada. Esto significa identificar aquellas pautas o criterios que permitan declarar que el problema se ha resuelto (Educarchile).

5.1 Conclusiones de la Investigación Diagnóstica

A partir de las entrevistas y análisis realizados en las tres instituciones educativas investigadas, se aprecia que las características observadas en el área de liderazgo de acuerdo al Marco de la Buena Dirección son totalmente distintas en las tres instituciones, destacando que donde se presenta un liderazgo de tipo autoritario, se observan mayores dificultades a la hora administrar el cambio, los conflictos y la resolución de problemas. Sin embargo, en los establecimientos educacionales donde las características de liderazgo son principalmente de carácter distributivo o colaborativo las dificultades en la resolución de problemas, administración del cambio y administración de conflictos son menores, y las problemáticas surgidas son más factibles de resolver.

Según los resultados que arroja esta investigación, se puede observar que en relación a:

A. Administración del Cambio, se encontraron las siguientes problemáticas:

- Falencias en Protocolos de acción frente a situaciones emergentes.
- Carencia de trabajo en equipo en una de las escuelas.
- Carencia de asertividad en la comunicación en dos escuelas.

B. En relación a Administración de Conflictos, se encontraron los siguientes hallazgos:

- Carencia de técnicas y mecanismos definidos de resolución de conflictos, como factor común en dos escuelas.
- Falencia en la definición de roles en relación al manejo de conflictos en una de las escuelas.

C. En relación a Resolución de Problemas, se encontraron las siguientes problemáticas.

- Carencia en habilidades personales en algunos directivos para abordar los problemas.

- Carencia de monitoreo y evaluación a la resolución de problemas.
- Improvisación en la solución de problemas.

En síntesis, las principales ideas que surgen de esta investigación en relación con la pregunta planteada en un comienzo respecto a ¿Cuáles son las características del liderazgo ejercido por el director y su equipo directivo en cuanto a la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas?, se puede concluir que en las tres unidades educativas investigadas se presentan carencias y/ o falencias en las tres subcategorías estudiadas, no obstante el común denominador en las tres instituciones en mayor o menor medida, tiene que ver principalmente con una apropiada comunicación efectiva al interior de los equipos de trabajo, la cual es un componente esencial para el éxito de las organizaciones, en nuestro caso en las Unidades Educativas. No cabe duda que al existir un canal de comunicación apropiado, una comunicación efectiva, atinente y clara, mejoraría la administración del cambio, la administración de conflictos y la resolución de problemas en el director, los equipos directivos, docentes, profesionales de la educación. En definitiva, en todos los estamentos y comunidad educativa en general.

Las características específicas en cada una de las escuelas observadas, que favorecen el manejo de conflictos, la administración del cambio y la resolución de problemas tienen que ver principalmente con la capacidad de escucha activa, la empatía, la entrega de información transversal y transparente, el trabajo en equipo constante, la capacidad para apoyarse en protocolos institucionales, el incentivo a la mejora y perfeccionamiento constante de todos los miembros de la institución, entre otros. Características que no son comunes en la institución donde se observa carencia de mecanismos para abordar y mejorar varias situaciones y carencia de competencias y habilidades que debiera tener un líder para estos tiempos.

Esta investigación aporta el hecho decidor acerca de la importancia de las relaciones humanas y la comunicación efectiva al interior de los equipos de trabajo de todas las



organizaciones, en este caso, las instituciones educativas, donde al promoverse un clima de cooperación participativo, el éxito puede ser mayormente garantizado.

A fin de alcanzar los logros institucionales, el director y el equipo directivo deben tomar decisiones pertinentes y ser capaces resolver problemas que se presenten.

Adversidades y malentendidos que no son abordados en su debido momento pueden dificultar el logro de las metas del establecimiento. Por lo tanto es misión del director y equipo directivo, en su rol de líderes de la institución, identificarlos y eliminarlos oportunamente.

6 PLAN DE INTERVENCIÓN

6.1 Justificación del Problema

En el interior de todos y cada uno de los establecimientos educacionales de nuestro país, se produce un encuentro de personas, sujetos y grupos que provienen de mundos cuyo escenario es muy distinto, que conocen y dominan distintos capitales culturales y que sus necesidades e intereses coinciden justamente en la diferencia, en la asimetría, y a su vez en un mismo común denominador; la convivencia que se lleva día a día en un universo de diversidad, bajo un mismo eje, una comunidad escolar muy diversa y con ciertas características de conducción.

Una de las consecuencias de este encuentro de personas y mundos distintos es lo que da pie a la riqueza intercultural, no obstante cuán dificultoso o no, se convierte el seguir un mismo camino, el avanzar hacia un trabajo con propósitos y metas comunes, el de construir un proyecto en conjunto y más aún el alcanzar logros y aprendizajes en espacios de convivencia con otros, con resultados positivos y otros no tanto, es sin lugar a dudas el rol principal de un liderazgo o de distintos tipos de liderazgo en función de la complejidad que se quiera abordar.

El área de liderazgo surge como un ámbito fundamental para la gestión de los establecimientos educacionales, ya que incorpora habilidades y competencias que permiten dar direccionalidad y coherencia al proyecto educativo institucional, la transmisión de pasión e intención y compromiso para avanzar hacia un norte claro y común lo debe tener internalizado un buen director consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto,

responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución. “El director, debe dar razones para que su comunidad educativa actúe convencida de que con ello se logrará la razón de ser de la institución: que los estudiantes aprendan y ello les sirva para la vida” (MINED, 2008).

El liderazgo escolar es visto en el MBD (MINEDUC, 2005b), como el desarrollo personal y profesional de un director o de un equipo directivo, orientado a coordinar los esfuerzos de la comunidad educativa que conduce, orientando a los diversos actores escolares al logro de las metas de los establecimientos.

Sin embargo, es importante recordar que el liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol del director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad de una tarea, o contribuyen a generar visiones de cambio.

El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo, compromiso, debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial.

Para UNESCO (2005), un "buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela" (Marcatoma, 2013). A la vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos, como en muchas partes de América Latina, la motivación e incentivos para ser un director innovativo, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables.

De acuerdo a los resultados de investigación correspondientes a tres establecimientos de la Provincia de Ñuble, de las comunas de Quillón, Bulnes y Chillán Viejo, cuya problemática en común en las tres unidades educativas investigadas se observó carencia en el manejo de los mecanismos de prevención a pesar de los protocolos de acción existentes,

dificultad en el trabajo en equipo, falencia en la definición de roles, improvisación a la hora de tomar decisiones, y a pesar de que los conflictos se clasifican y son abordados, no siempre el manejo de estos ha sido el adecuado.

Realizando un análisis más exhaustivo de estas problemáticas se puede considerar que estas temáticas emergen en un punto en común; la falta de comunicación, o la habilidad de los equipos para comunicarse expeditamente y de manera eficiente, clara y eficaz.

Un ingrediente clave en liderazgo: la comunicación.

La comunicación se erige como un ente unificador de elementos en torno a cualquier proceso humano y naturalmente, en todas las actividades organizacionales.

La comunicación, por sí misma, es un fenómeno múltiple en el que confluyen aspectos y variables de forma simultánea; si además le añadimos lo complejo de una organización es cuando nos percatamos de lo complicado, pero también de lo rico y vasto, que es el campo de este tipo de comunicación, la organizacional, y de su relación innata con el liderazgo y los conflictos.

Se ha decidido entonces, intervenir con respecto a la mejora de la comunicación efectiva, elemento fundamental que incide en la administración del cambio, administración de conflictos y resolución de problemas en las distintas unidades educativas.

La escuela “Valle del Sol”, obtuvo mejores resultados en habilidades comunicativas, por lo que cambios en este sentido no eran justificables para entregar y entrenar a su equipo directivo en dichas habilidades.

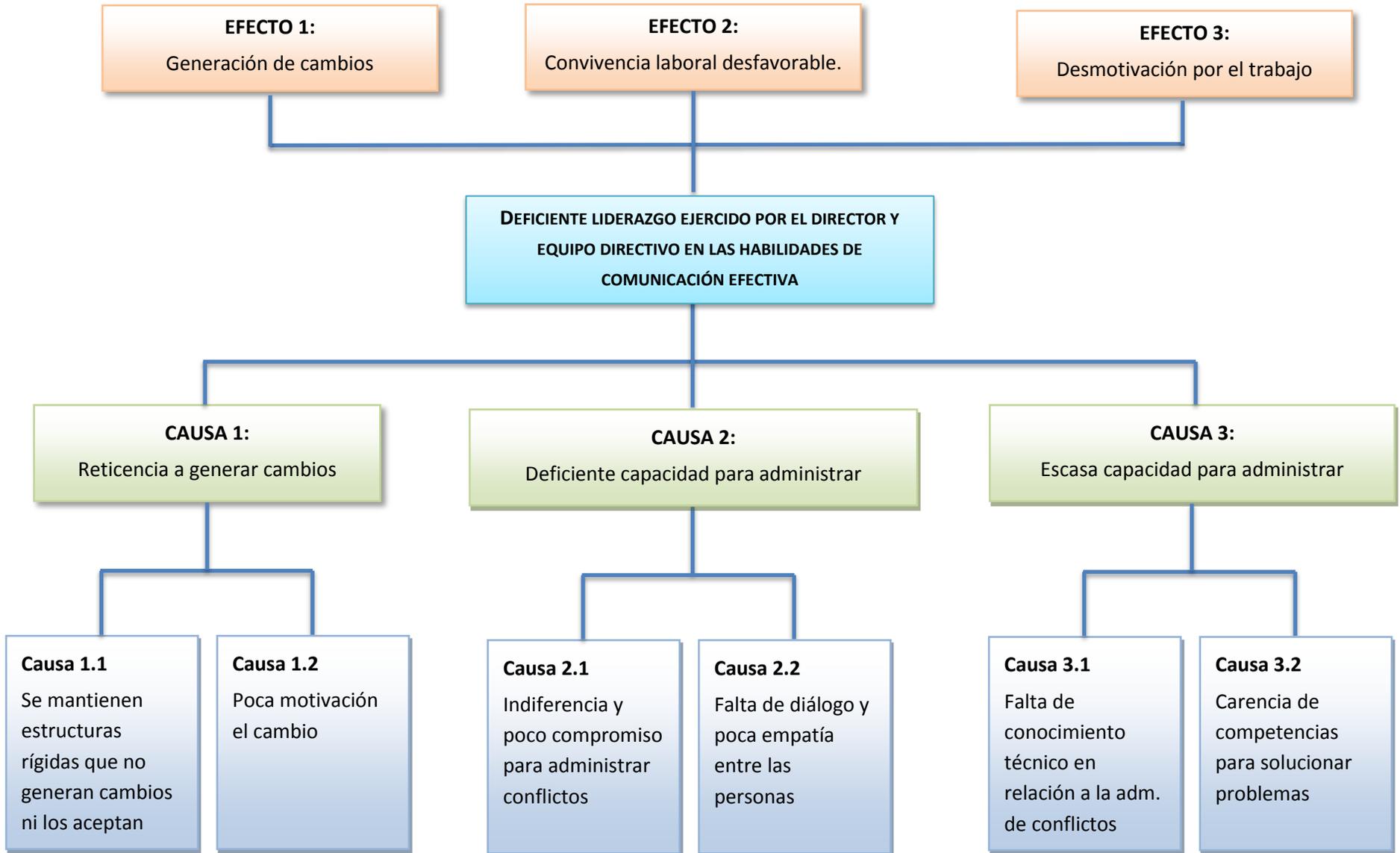
La escuela “Las Camelias”, por el contrario, al analizar las entrevistas se pudo concluir que los cambios eran muy urgentes y necesarios, sin embargo, a pesar de que las entrevistas pudieron realizarse sin mayores inconvenientes, el proponer cambios sustanciales en el estilo propio del cuerpo directivo es inviable, dado que no se apreció disposición ni buena



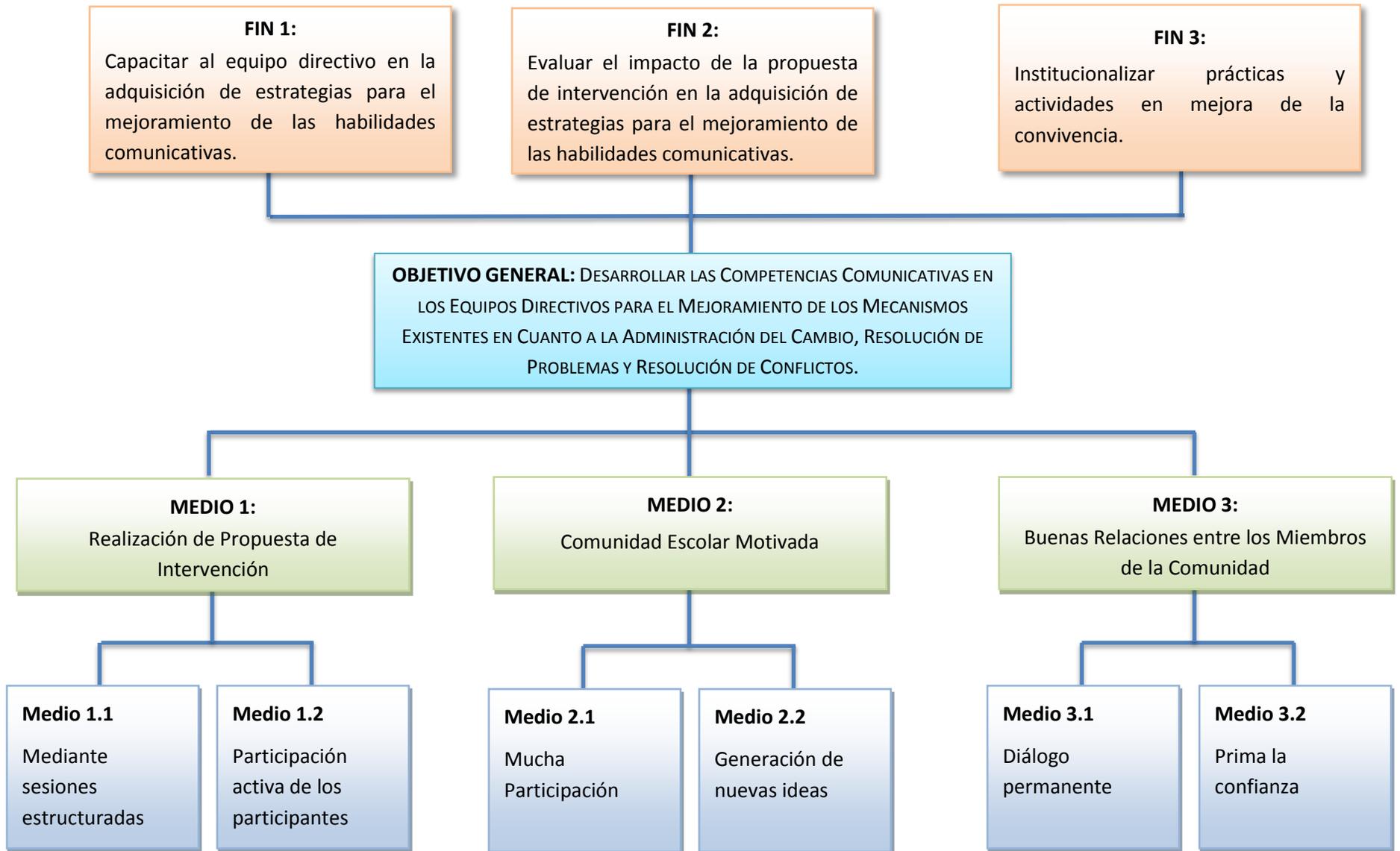
recepción en la idea de realizar una intervención en el desarrollo de habilidades comunicativas.

Se decidió de esta forma, elegir a la escuela “Don Bernardo”, por ser más susceptible de generar cambios positivos para su unidad educativa, la cual presentó dificultades menores en relación a la escuela “Las Camelias”. Sin embargo, su cuerpo directivo es más proclive y acepta de manera más positiva propuestas nuevas que potencien las habilidades comunicativas propias, las que concuerdan como posibles de mejorar.

6.2 Árbol de Problemas



6.3 Árbol de Objetivos





6.4 Objetivos de Intervención

- Objetivo General:

Desarrollar las competencias comunicativas en los equipos directivos para el mejoramiento de los mecanismos existentes en cuanto a la administración del cambio, resolución de problemas y resolución de conflictos.

- Objetivos Específicos:

- Capacitar al equipo directivo en la adquisición de estrategias para el mejoramiento de las habilidades comunicativas.
- Evaluar el impacto de la propuesta de intervención en la adquisición de estrategias para el mejoramiento de las habilidades comunicativas.

6.5 Descripción de la Propuesta de Intervención

El programa de intervención diseñado, consiste en procesos de reflexión constante de las propias prácticas de liderazgo en relación al desarrollo de habilidades de comunicación efectiva.

En una primera instancia los docentes directivos realizarán una autoevaluación de sus propias habilidades comunicativas, las cuales socializarán al interior de su grupo de gestión, de modo de conocer sus fortalezas y debilidades a la hora de actuar frente a situaciones problemáticas.

Posteriormente, realizarán una capacitación de dos días donde conocerán los aspectos relevantes de la comunicación y sus efectos en ellos mismos y las personas que trabajan a su alrededor. Para ello trabajarán fuertemente con conceptos tales como axiomas de la comunicación, actos lingüísticos básicos, beneficios de la asertividad y la empatía, trabajo en grupo y trabajo en equipo, grupos efectivos e inefectivos, escucha activa, todo esto con actividades prácticas, videos de reflexión y simulacros de comunicación efectiva.

Una vez terminada la capacitación, que será dictada por los tesisistas, evaluarán la capacitación, en relación si esta cumplió las expectativas señaladas en los objetivos.

Al finalizar el semestre se aplicará un cuestionario específico a los docentes y asistentes de la educación acerca si las habilidades comunicativas de los directivos docentes han mejorado. Las evaluaciones serán anónimas y servirán de retroalimentación para los docentes directivos, quienes podrán de esta forma reflexionar acerca de su desempeño, los aspectos que se presenten como fortalezas y aquellos susceptibles de mejorar.

6.6 Plan de Acción

OBJETIVO ESPECÍFICO:	NOMBRE DE ACTIVIDAD/ES	DESCRIPCIÓN DE ACCIONES
<p>1. Capacitar al equipo directivo en la adquisición de estrategias para el mejoramiento de las habilidades comunicativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación de fortalezas y debilidades en relación a resolución de conflictos por parte del cuerpo directivo. • Desarrollo de habilidades de resolución de conflictos a partir de módulo por parte de psicólogo y encargado de convivencia del DAEM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes directivos autoevaluarán sus habilidades de resolución de conflictos mediante un cuestionario personal. • Los docentes directivos participarán de módulo dirigido por psicólogo del DAEM de la comuna a intervenir y del Encargado de Convivencia Escolar para el mejoramiento de sus habilidades directivas relativas a la resolución de conflictos. Esto lo desarrollarán en dos jornadas de 8 horas cada una.
<p>2. Evaluar el impacto de la propuesta de intervención en la adquisición de estrategias para el mejoramiento de las habilidades comunicativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de pauta de evaluación • Aplicación de pauta de evaluación. • Toma de decisiones respecto de los resultados en resolución de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los docentes directivos en conjunto con el psicólogo del DAEM de la comuna a intervenir y el encargado de convivencia Escolar de la misma comuna desarrollarán una pauta de evaluación del funcionamiento del protocolo reformulado. • En jornada asignada al final de cada trimestre, se solicitará al personal de la escuela que evalúe el mejoramiento de las prácticas en lo relativo a la resolución de conflictos. Esto lo realizarán mediante la aplicación de encuesta y lectura socializada de protocolos de actuación reformulados. Los resultados se entregarán por escrito y se realizará un plenario donde se expondrán las observaciones. • Se realizará un análisis de los resultados entregados por el cuerpo de profesores entre el equipo directivo y se determinarán los cambios o continuidad de las políticas implementadas.

6.6.1 Estrategias, Metas e Indicadores

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	META 1	META 2	META 3	RESPONSABLE
<p>Estrategia 1: Autoevaluación de fortalezas y debilidades.</p>	Autoevaluación de fortalezas y debilidades en relación a habilidades comunicativas por parte del cuerpo directivo.	N° docentes directivos que define sus fortalezas y debilidades en relación a sus propias habilidades comunicativas.	El 100% de los actores autoevalúan sus fortalezas y debilidades en sus habilidades comunicativas	El 100% de los actores elaboran y entregan informe de autoevaluación.	El 100% del equipo directivo participa en la socialización de su autoevaluación.	Docentes tesisistas
<p>Estrategia 2: Plan sobre mejoramiento de habilidades comunicativas.</p>	Planificación e implementación de módulo para el mejoramiento de las habilidades comunicativas.	<ul style="list-style-type: none"> - N° docentes directivos participantes en Módulo para mejoramiento de las Habilidades Comunicativas. - Plan de capacitación elaborado para docentes directivos 	El 100% de los docentes directivos participa en módulo.	100% de participación del equipo directivo en elaboración del Plan sobre mejoramiento de habilidades comunicativas.	100% de docentes consultados acerca de las habilidades comunicativas de su equipo directivo.	Docentes Tesisistas

6.6.2 Cronograma

ACTIVIDADES	MESES						
	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Autoevaluación de habilidades de comunicación							
Participación en módulo de desarrollo de habilidades comunicativas							
Evaluación de docentes directivos en relación a grado de conformidad							
Evaluación de docentes acerca de las habilidades comunicativas de sus docentes directivos.							

6.7 Módulo de Capacitación

Este módulo está referido a la entrega de herramientas para la mejora en las habilidades comunicativas.

Duración:	16 horas distribuidas en dos jornadas diurnas.
Fecha estimativa de desarrollo:	Segunda semana de abril 2015.

a. Descripción del Módulo

El módulo contará con dos talleres, los cuales, irán dirigidos en potenciar las habilidades comunicativas de los docentes directivos, los que serán llevados por los docentes tesistas. Los talleres contendrán autoevaluación de sus propias habilidades comunicativas (Anexo 13 y Anexo 14), exposición de contenidos y actividades prácticas y de reflexión de situaciones reales y ficticias.

b. Objetivo del Módulo: Capacitar al equipo directivo en la adquisición de estrategias para el mejoramiento de las habilidades comunicativas.

b.1. Aprendizajes esperados a nivel conceptual: Comprender los fundamentos del trabajo en equipo y sus respectivos aspectos que regulan los comportamientos humanos.

b.2. Aprendizajes esperados a nivel procedimental: Aplicar los aprendizajes relativos a comunicación efectiva y trabajo en equipo.

b.3. Aprendizajes esperados a nivel actitudinal: Valorar la comunicación efectiva y el trabajo en equipo como herramienta útil para mejorar la administración del cambio, la resolución de conflictos y la resolución de problemas.



Áreas o ámbitos de impacto que se pueden desprender:

Del módulo 1, se espera que el impacto se dé en relación a las habilidades comunicativas de los docentes directivos tanto a nivel personal como del equipo y estos a su vez mejoren su desempeño en la administración del cambio, la resolución de conflictos y la resolución de problemas en la relación con las personas de su unidad educativa.

Evaluación del Módulo:

Habrán dos modalidades. Una referida a la evaluación de los docentes directivos en relación a si la propuesta de intervención cumplió con sus expectativas y fue provechosa para su formación como docentes directivos (Anexo 15) y la segunda, un cuestionario dirigido a los docentes y creado por los docentes tesistas (Anexo 16), quienes evaluarán si sus docentes directivos presentan adecuadas habilidades comunicativas.

6.8 Plan de Validación

El Plan de Intervención será validado mediante la presentación de un cuestionario (Anexo 17) a un panel de expertos de la comuna “Don Bernardo”, donde será implementada la propuesta.

Esta consistirá en un cuestionario creado por los docentes tesistas, dirigido a 5 autoridades técnicas del Departamento de Educación Municipal, a quienes se les consultará acerca de la pertinencia de la propuesta, es decir, si atiende una necesidad de la escuela en cuestión, la factibilidad, referida a si es posible de llevar a cabo, la claridad, es decir, si es fácil de entender, la coherencia, entendida esta como la relación entre las partes y el todo y si la propuesta es innovadora, es decir, novedosa y beneficiosa.

Cada aspecto debe calificarse con una nota o valoración a si esta es considerada excelente, buena, regular y deficiente, además de registrar observaciones acerca del porqué de su calificación.

Se considerará validada la propuesta si cada uno de los aspectos tenga una calificación de buena (puntaje 3) o excelente (puntaje 4).

El cuestionario fue aplicado a 5 profesionales especialistas, donde se les solicitó revisar la propuesta de intervención diseñada denominada “Taller de Habilidades Comunicativas, Clave para el Liderazgo Directivo en Instituciones Educativas”. Los resultados de esta validación son expuestos en la Tabla 11, donde se observa que el promedio general obtenido en el puntaje indicado por los profesionales es 4, lo que es considerado excelente, dado que se valora como una propuesta pertinente, de fácil aplicación y entendimiento, da integridad al proceso, es novedosa e innovadora.

En detalle, la categoría *pertinencia* que dice relación con que “La propuesta atiende a una necesidad concreta de la unidad educativa” es valorada por los encuestados en promedio con un “4”, es decir, la propuesta es considerada pertinente y de fácil aplicación.

La categoría *factibilidad*, definida “Considera que la propuesta diseñada es posible llevarla a la práctica en esta unidad educativa, considerando recursos humanos y financieros”, es valorada con un “3”, lo que indica que la propuesta es factible.

En relación a la *claridad*: “La propuesta es fácil de entender en cuanto a su contenido y forma de ejecución”, los sujetos consideran que la propuesta es clara y de fácil entendimiento (puntaje 4).

Respecto la *coherencia*, definida como “La propuesta manifiesta la relación entre las varias partes con el todo y la clara disposición con las ideas”, es valorada con un “4”, es decir, la propuesta es coherente y da integridad al proceso.

En *innovación* declarada como “Considera que esta propuesta representa algo novedoso, innovador y beneficioso”, es considerada como una propuesta innovadora (puntaje 3) por los encuestados.

En el espacio destinado a comentarios, las principales observaciones son:

- Es una propuesta novedosa y de fácil aplicación. Motivando a los docentes a producir un cambio en la comunidad escolar.
- Propuesta factible y novedosa que permite de manera dinámica y efectiva el logro del objetivo.
- La propuesta de intervención tiene mucha relación y cotidianidad con el establecimiento, además es de fácil y efectivo accionar.
- La propuesta del taller es bastante realista a las necesidades diarias que se presentan en diversas unidades educativas.

TABLA 11: RESULTADOS VALIDACIÓN PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

CATEGORÍAS	INDICADORES	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Promedio Categoría
PERTINENCIA: La propuesta atiende a una necesidad concreta de la unidad educativa.	1. La propuesta no es pertinente 2. La propuesta requiere ajustes para ser pertinente. 3. La propuesta es pertinente. 4. La propuesta es pertinente y de fácil aplicación.	3	4	3	4	4	4
FACTIBILIDAD. Considera que la propuesta diseñada es posible llevarla a la práctica en esta unidad educativa, considerando recursos humanos y financieros.	1. La propuesta no es factible 2. La propuesta requiere ajustes para ser factible. 3. La propuesta es factible. 4. La propuesta es factible y de fácil aplicación.	2	4	4	4	3	3
CLARIDAD. La propuesta es fácil de entender en cuanto a su contenido y forma de ejecución.	1. La propuesta no es clara. 2. La propuesta requiere algunas modificaciones para ser clara. 3. La propuesta es clara. 4. La propuesta es clara y de fácil entendimiento.	3	4	4	4	4	4
COHERENCIA. La propuesta manifiesta la relación entre las varias partes con el todo y la clara disposición con las ideas.	1. La propuesta no es coherente. 2. La propuesta requiere modificaciones para ser coherente. 3. La propuesta es coherente. 4. La propuesta es coherente y da integridad al proceso.	4	4	3	4	4	4
INNOVACIÓN. Considera que esta propuesta representa algo novedoso, innovador y beneficioso.	1. La propuesta no es innovadora. 2. La propuesta requiere modificaciones para ser innovadora. 3. La propuesta es innovadora. 4. La propuesta es novedosa e innovadora.	3	3	2	4	4	3
Promedio General		3	4	3	4	4	4

6.9 Conclusiones y Recomendaciones Plan de Intervención

6.9.1 Recomendaciones

Para realizar esta propuesta, es importante considerar los permisos del respectivo Departamento de Educación al que pertenece la escuela en cuestión, ya que esta no es una entidad autónoma y debe solicitar el parecer acerca de si acepta o no la capacitación.

Además de solicitar los permisos al Departamento de Educación, debe socializarse acerca de la naturaleza de la propuesta de intervención y lo que se pretende conseguir.

Se debe considerar un espacio físico adecuado, con la temperatura y acústica adecuada a las necesidades del grupo.

Finalmente, debe respetarse el tiempo destinado para la realización de la propuesta, la cual no debe exceder el tiempo recomendado, por los motivos de ocupación en otras actividades de los docentes directivos.

6.9.2 Limitaciones

Si bien es cierto, la propuesta está validada por expertos, no se sabe con certeza las impresiones o evaluación que resolverán los docentes directivos una vez que termine la capacitación.

Pueden aparecer situaciones emergentes o imprevistas que hagan que el proceso no se lleve a cabo completamente y a todos los integrantes del cuerpo docente-directivo.

Puede presentarse una falta de disposición a mejorar, en relación a las habilidades comunicativas y eso puede afectar el aporte que la propuesta puede entregar.



Los tiempos destinados a realizar la propuesta de intervención pueden verse interrumpidos por otras actividades que el Departamento de Educación o el Departamento de Educación consideren más urgentes.

6.9.3 Proyecciones

Se observa esta propuesta de intervención como factible de compartir con otras instituciones educativas. Los problemas de comunicación son comunes a muchos establecimientos educacionales y por lo tanto, todas las temáticas aportadas en la propuesta pueden aplicarse completamente.

Asimismo, esta capacitación puede ampliarse a toda la comuna de la escuela en la que se desea implementar la propuesta. Pueden realizarse dos jornadas al igual como se planificó en la escuela del estudio y hacer el seguimiento posteriormente a los docentes y asistentes de la educación.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A., & Linares, C. (2009). La resolución de problemas en el mundo de la empresa. Estudio exploratorio sobre el relativismo decisional. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM*, 12(2), 81-88.
- AdValue. (2010). Formación en Habilidades Comunicativas Retrieved Octubre, 2014, from <http://advalue-project.eu>
- Alcazar-Zamacona, J., & Haro-Zea, K. (2014). Estilos de liderazgo predominantes en docentes universitarios en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2), 1358-1367.
- Anderson, C., & Paine, F. (1975). Managerial Perceptions and Strategic Behavior. *The Academy of Management Journal*, 18(4), 811-823.
- Arana, A. (2009). El líder y la resolución de problemas. Retrieved from <http://www.degerencia.com/articulo/el-lider-y-la-resolucion-de-problemas>
- Ascorra, P. (2008). Liderazgo: De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicopersepectivas*, VII, 60-75.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Chile: Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL).
- Bass, B. (2000). *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. España: Universidad de Deusto.

- Bass, B., & Stogdill's, R. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bellei, C., Pérez, L., Muñoz, G., & Raczynski, D. (2004). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago, Chile: Unicef.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, F. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Brunner, J. J., & Elacqua, G. (2004). Factores que inciden en una educación efectiva. Evidencia internacional. *Revista Virtual La Educación. Organización de Estados Americanos. OEA*, 139-140(I-II), 1-11.
- Carbone, R. (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado.
- Celis, M. (2014). Taller Coordinación y cohesión de equipos directivos docentes. *Programa de Fortalecimiento de Buenas Prácticas Directivas. Fundación Chile*.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y Triangulación como Procesos de Validación del Conocimiento en Investigación Cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71.
- Cisterna, F. (2009). *Métodos de Investigación Cualitativa en Educación*. Guía Teórico-Práctica. Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad del Bío-Bío. Chile.
- Dalton, G. (1969). Influence and organizational change. *En Dalton, G., Lawrence, P. y Greiner, L. (eds), Organization change and development. Homewood, Ill.: Irwin-Dorsey, 1970*.

- Darling-Hammond, L. (2012). *Educación con calidad y equidad: los dilemas del siglo XXI*. Santiago, Chile: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile.
- De Faria, F. (1997). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*. México: Limusa
- Educarchile. Aplicar alternativas de solución de problemas Retrieved 27 de Septiembre, 2014, from <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=218822>
- Francesc, P. (2010). Tendencias internacionales en políticas educativas. *VIA. Valores, ideas, actitudes: revista del Centro de Estudios Jordi Pujol*, 13, 83-91.
- Franklin, E. (1997). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2012). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- Garay, S. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. [27 de Septiembre de 2014]. *Fundación Chile*. Retrieved from <http://educacionfch.cl/secciones/directorio-de-recursos/recursos-gestion-y-liderazgo.html?pid=124&sid=158:Modelo-de-liderazgo-para-una-direccion-efectiva>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- House, R., & Howell, J. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3, 81-108.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aporte desde la Investigación*. Santiago, Chile: Fundación Chile.

- Leithwood, K. (2011). *Revising the Ontario Leadership Framework*. Prepared for the Leadership Development Branch.
- Marcatoma, I. (2013). *Liderazgo Educativo*. Retrieved from <http://liderazgoeducativodeisabel.blogspot.com/>
- MINED. (2008). *Dirección Escolar Efectiva. Documento N°4*. San Salvador, El Salvador: Plan Nacional de Educación 2021. Ministerio de Educación República de El Salvador Retrieved from http://www.oei.es/pdf2/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf.
- MINEDUC. (2005a). *Calidad en todas las escuelas y liceos. Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)*. Santiago, Chile: Ministerio de Educación de la República de Chile.
- MINEDUC. (2005b). *Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación de Desempeño*. Santiago, Chile: Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo. Ministerio de Educación de la República de Chile Retrieved from http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070155490.MINEDUC.Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf.
- MINEDUC. (2011). *Ley 20501: Calidad y Equidad de la Educación*. Ministerio de Educación de la República de Chile: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Retrieved from <http://www.leychile.cl/N?i=1022346&f=2011-09-30&p=>.
- Montt, P. (2008). *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar y Parvularia. La Agencia de la Calidad de la Educación*. Paper presented at the Seminario Fundación Chile. http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR_Articulos/presentacion_P_Montt_agencia_calidad_seminario_Fundacion_Chile.ppt

- Montt, P. (2009). La experiencia chilena de instalación de estándares de aprendizaje y la nueva institucionalidad para la calidad de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2(1), 29-47.
- Muñoz, G., & Marfán, J. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 48(1), 63-81.
- Murillo, J. (2012). La dirección escolar en Chile: una visión en el contexto de América Latina. In J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.), *¿Que sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (pp. 19-40). Santiago, Chile: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile - Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE).
- Negrete, C. (2012). Gestión del cambio organizacional. [04 de Octubre de 2014]. *Contribuciones a la Economía*. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.html>
- OCDE. (2004). *Revisión de políticas nacionales de educación: Chile*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, París y Ministerio de Educación, Chile.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Nueva York: Stanford Business Books.
- Pina, M. (2004). *Gestión de los Recursos Humanos*. DEADE.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires, Argentina: IIPE - UNESCO.
- RAE. (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22 ed.). Madrid, España: Espasa Calpe.



- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). México: Prentice-Hall.
- Ruiz, J. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Teixidó, J. (1999). Intervención de los directivos en los procesos de resolución de conflictos en los centros educativos. Algunas implicaciones en la formación de directivos escolares. [04 de Octubre de 2014]. *GROC*. Retrieved from http://www.ioanteixido.org/doc/conflicte/intervencion_directivos.pdf
- UNESCO. (2005). *Informe de Seguimiento de la Educación para Todos (EPT) en el Mundo. El Imperativo de la Calidad*. París, Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la Eficacia Escolar: experiencia del Modelo de Gestión Escolar de Fundación Chile. *Revista Electrónica Iberoamérica sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 5(5), 149-156.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de Intervención Social: Reflexión, metodología y práctica profesional*. Madrid, España: Síntesis.
- Weinstein, J., & Muñoz, G. (Eds.). (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Santiago, Chile: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile - Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE).
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. NJ: Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA DIRECTORES

Institución:	
Nombre participante:	
Nombre entrevistador/a:	
Lugar entrevista:	
Día:	Hora:

Esta entrevista tiene como objetivo recopilar información relacionada cómo Ud. enfrenta la **Administración del Cambio, Resolución de Problemas y Resolución de Conflictos** en su Comunidad Educativa

1) ¿Qué tipos de liderazgos conoce usted?
2) ¿Con cuál o cuáles tipos de liderazgo se siente identificado y ejerce efectivamente?
3) ¿Qué importancia le otorga usted a la formación de las personas de su organización?
4) ¿De qué forma incentiva usted la formación de las personas que están a su cargo?
5) ¿Cuenta usted con el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional? ¿Por qué lo considera así?
6) Con el espacio y el tiempo que dispone, ¿Cómo organiza esta reflexión sobre su labor como director?
7) ¿Sobre qué aspectos centra su propia reflexión?
8) ¿Qué características personales le son favorables y/o desfavorables en relación a su capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que usted no previó?
9) ¿Cómo maneja circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?
10) ¿Cómo se da cuenta usted que debe generar cambios en su unidad educativa?
11) ¿Qué tipo de cambios promueve usted al interior de su unidad educativa?
12) ¿De qué forma usted genera o implementa la gestión del cambio al interior de su establecimiento educacional?



13) ¿Se considera a usted mismo como un líder que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué?
14) ¿Cómo promueve y apoya que su organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?
15) ¿Cómo observa y califica los conflictos en su unidad educativa?
16) ¿Qué técnicas utiliza para manejar los conflictos en su establecimiento educacional?
17) ¿Conoce y utiliza técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas?
18) ¿Qué acciones realiza en función de la administración de su unidad educativa?
19) ¿Qué tipo de mecanismos establece para prevenir disputas y quejas
20) Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones realiza?
21) ¿Qué estrategias utiliza para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?
22) ¿Qué estrategias utiliza para resolver problemas en su unidad educativa?
23) ¿En qué se apoya para la toma de decisiones importantes?
24) En relación a la toma de decisiones ¿cómo se asegura que esta ha sido la adecuada?

ANEXO 2: ENTREVISTA EQUIPO TÉCNICO DIRECTIVO

Institución:	
Nombre participante:	
Cargo que ocupa:	
Nombre entrevistador/a:	
Lugar entrevista:	
Día:	Hora:

La siguiente entrevista tiene como objetivo recopilar información relacionada cómo el Equipo Técnico Directivo, enfrenta la **Administración del Cambio, Resolución de Problemas y Resolución de Conflictos** en su Comunidad Educativa

1) ¿Qué tipos de liderazgos conoce usted?
2) ¿Con cuál o cuáles tipos de liderazgo se siente identificado y ejerce efectivamente junto a su equipo?
3) ¿Qué importancia le otorgan como equipo a la formación de las personas de su organización?
4) ¿De qué forma incentivan con su equipo la formación de las personas que están a su cargo?
5) ¿Cuenta el equipo técnico directivo con el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional? ¿Por qué lo considera así?
6) Con el espacio y el tiempo que se dispone, ¿Cómo organizan esta reflexión sobre la labor como equipo técnico directivo?
7) ¿Sobre qué aspectos centra la reflexión el equipo técnico directivo?
8) ¿Qué características grupales le son favorables y/o desfavorables en relación a la capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que el equipo no previó?
9) ¿Cómo maneja el equipo técnico directivo circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?
10) ¿Cómo se da cuenta equipo técnico directivo que debe generar cambios en su unidad educativa?
11) ¿Qué tipo de cambios promueve el equipo técnico directivo al interior de su unidad educativa?
12) ¿De qué forma el equipo técnico directivo genera o implementa la gestión del cambio al interior

de su establecimiento educacional?
13) ¿considera que el equipo técnico directivo ejerce un liderazgo que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué?
14) ¿Cómo el equipo técnico directivo promueve y apoya que la organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?
15) ¿Cómo el equipo técnico directivo observa y califica los conflictos en su unidad educativa?
16) ¿Qué técnicas utiliza el equipo técnico directivo para manejar los conflictos en el establecimiento educacional?
17) ¿El equipo técnico directivo, conoce y utiliza técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas?
18) ¿Qué acciones realiza el equipo técnico directivo en función de la administración de la unidad educativa?
19) ¿Qué tipo de mecanismos establece el equipo técnico directivo para prevenir disputas y quejas?
20) Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones se realiza como equipo?
21) ¿Qué estrategias utiliza el equipo Técnico Directivo para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?
22) ¿Qué estrategias utiliza el equipo técnico directivo para resolver problemas en la unidad educativa?
23) ¿En qué se apoya el equipo técnico directivo para la toma de decisiones importantes?
24) En relación a la toma de decisiones ¿cómo el equipo técnico directivo asegura que esta ha sido la adecuada?

ANEXO 3: ENTREVISTA DOCENTES

Institución:	
Nombre participante:	
Cargo que ocupa:	
Nombre entrevistador/a:	
Lugar entrevista:	
Día:	Hora:

La siguiente entrevista tiene como objetivo recopilar información relacionada cómo desde su mirada, El Equipo Técnico Directivo enfrenta la **Administración del Cambio, Resolución de Problemas y Resolución de Conflictos** en su Comunidad Educativa

1) ¿Qué tipos de liderazgos conoce usted?
2) ¿Con cuál o cuáles tipos de liderazgo identifica al equipo de directivo y cuál se ejerce efectivamente?
3) ¿Qué importancia cree Ud. que le otorga a la formación de las personas de su organización, el equipo de directivo?
4) ¿De qué forma observa Ud. que el Equipo Directivo incentiva la formación de las personas en la comunidad?
5) ¿Cuenta usted que se brinda el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional? ¿Por qué lo considera así?
6) Con el espacio y el tiempo que dispone, ¿Cómo organiza esta reflexión sobre su labor como docente?
7) ¿Sobre qué aspectos centra su propia reflexión?
8) ¿Qué características personales ve en el equipo directivo que le son favorables y/o desfavorables en relación a su capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que no se prevén?
9) ¿Cómo observa que el equipo directivo maneja circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?
10) ¿Cómo se da cuenta usted que el equipo directivo genera cambios en su unidad educativa?

11) ¿Qué tipo de cambios se promueven al interior de su unidad educativa?
12) ¿De qué forma, el equipo directivo genera o implementa la gestión del cambio al interior de su establecimiento educacional?
13) ¿considera usted al Director(a) como un líder que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué?
14) ¿Cómo el equipo directivo promueve y apoya que la organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?
15) ¿Cómo observa y califica los conflictos en su unidad educativa?
16) ¿Qué técnicas utiliza el equipo directivo para manejar los conflictos en su establecimiento educacional?
17) ¿Cómo el equipo directivo promueve técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas?
18) ¿Qué acciones se realizan en función de la administración de su unidad educativa?
19) ¿Qué tipo de mecanismos están establecidos para prevenir disputas y quejas?
20) Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones se realiza efectivamente?
21) ¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?
22) ¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para resolver problemas en su unidad educativa?
23) ¿En qué se apoya el equipo directivo para la toma de decisiones importantes?
24) En relación a la toma de decisiones ¿cómo el equipo directivo se asegura que ésta ha sido la adecuada.

ANEXO 4: ENTREVISTA ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN

Institución:	
Nombre participante:	
Cargo que ocupa:	
Nombre entrevistador/a:	
Lugar entrevista:	
Día:	Hora:

La siguiente entrevista tiene como objetivo recopilar información relacionada cómo desde su mirada, El Equipo Técnico Directivo enfrenta la **Administración del Cambio, Resolución de Problemas y Resolución de Conflictos** en su Comunidad Educativa

1) ¿Qué tipos de liderazgos conoce usted?
2) 2. ¿Con cuál o cuáles tipos de liderazgo identifica al equipo de directivo y cuál se ejerce efectivamente?
3) ¿Qué importancia cree Ud. que le otorga a la formación de las personas de su organización, el equipo de directivo?
4) ¿De qué forma observa Ud. que el Equipo Directivo incentiva la formación de las personas en la comunidad?
5) ¿Cuenta usted que se brinda el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional? ¿Por qué lo considera así?
6) Con el espacio y el tiempo que dispone, ¿Cómo organiza esta reflexión sobre su labor como Asistente de la educación?
7) ¿Sobre qué aspectos centra su propia reflexión?
8) ¿Qué características personales ve en el equipo directivo que le son favorables y/o desfavorables en relación a su capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que no se prevén?
9) ¿Cómo observa que el equipo directivo maneja circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?
10) ¿Cómo se da cuenta usted que el equipo directivo genera cambios en su unidad educativa?

11) ¿Qué tipo de cambios se promueven al interior de su unidad educativa?
12) ¿De qué forma, el equipo directivo genera o implementa la gestión del cambio al interior de su establecimiento educacional?
13) ¿considera usted al Director(a) como un líder que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué?
14) ¿Cómo el equipo directivo promueve y apoya que la organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?
15) ¿Cómo observa y califica los conflictos en su unidad educativa?
16) ¿Qué técnicas utiliza el equipo directivo para manejar los conflictos en su establecimiento educacional?
17) ¿Cómo el equipo directivo promueve técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas?
18) ¿Qué acciones se realizan en función de la administración de su unidad educativa?
19) ¿Qué tipo de mecanismos están establecidos para prevenir disputas y quejas?
20) Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones se realiza efectivamente?
21) ¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?
22) ¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para resolver problemas en su unidad educativa?
23) ¿En qué se apoya el equipo directivo para la toma de decisiones importantes?
24) En relación a la toma de decisiones ¿cómo el equipo directivo se asegura que esta ha sido la adecuada?



ANEXO 5: RESPUESTAS TEXTUALES POR PREGUNTA SEGÚN ESTAMENTO DIRECTOR(A)

Preguntas Director(a)	<u>Pregunta 1</u> ¿Qué tipos de liderazgos conoce usted?	<u>Pregunta 2</u> Con cuál o cuáles tipos de liderazgo se siente identificado y ejerce efectivamente	<u>Pregunta 3</u> ¿Qué importancia le otorga usted a la formación de las personas de su organización?	<u>Pregunta 4</u> ¿De qué forma incentiva usted la formación de las personas que están a su cargo?
Director Nº 1	Autocrático, burocrático, carismático, participativo o democrático, 'Laissez-faire' (dejar ser), Orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones, natural, orientado a la tarea, Transaccional, Transformacional	Liderazgo participativo o Democrático y Principalmente Liderazgo Transformacional	Creo que es de importancia primordial que las personas se formen, yo en mi escuela promuevo la formación constante tanto en lo pedagógico, metodológico como en el desarrollo de las habilidades blandas con el fin de obtener una buena convivencia	Promuevo la inscripción a los cursos que entrega el CPIP, también les insto a perfeccionarse en la asignatura que ejerce dándole facilidades para estudiar, también enviándoles a seminarios, charlas y cursos de interés en el área de cada uno y por último contratando ATE según las necesidades de la escuela
Director Nº 2	Democrático Autocrático, consultivo, transaccional, transformacional	Democrático y Transaccional	Creo que cada uno debe formarse según sus intereses	Bueno yo les digo que estudien y se perfeccionen, pero es problema de cada uno si lo quiere hacer
Director Nº 3	Liderazgo instruccional, el compartido y el otro que no me acuerdo, que tiene un poco de ambos. Transformacional.	Con el transformacional, porque siento que no soy tan instruccional ni tan laissez faire, normalmente estoy apoyándome mucho en el equipo.	Mucha, es tremendamente importante estar contextualizado.	Yo creo que de alguna manera, mostrándole que yo lo estoy haciendo, eso demuestra, ejemplo, revisando páginas, enviando links, viendo qué puede ser más atingente a uno y a otro.



Preguntas Director(a)	Pregunta 5 ¿Cuenta usted con el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional? ¿Por qué lo considera así?	Pregunta 6 Con el espacio y el tiempo que dispone, ¿Cómo organiza esta reflexión sobre su labor como Director?	Pregunta 7 ¿Sobre qué aspectos centra su propia reflexión?	Pregunta 8 ¿Qué características personales le son favorables y/o desfavorables en relación a su capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que usted no previó?
Director Nº 1	Si, cuento con espacio aunque poco tiempo, pero me lo doy, además siempre reflexiono sobre mi labor, porque es necesario auto analizarse con altura de miras, con el fin de mejorar, descartar y mantener lo que se esta haciendo en el trabajo.	Me reúno con el equipo directivo periódicamente para organizar, promover y evaluar el que hacer del trabajo, esta instancia es muy buena porque permite mejorar aspectos del trabajo que no se realiza correctamente. Por otro tengo la precaución de revisar en mi agenda diaria lo realizado y me sirve para reflexionar sobre las tareas realizadas y no realizadas	Centro mi reflexión en la forma o como puedo ir motivando más a la comunidad escolar en realizar un trabajo de calidad que este centrado en los estudiantes, que seamos capaces de realizar una promoción cultural en ellos con el fin de exista una movilidad social y ellos puedan acceder a una mejor calidad de vida.	Me es favorable: La capacidad de ponerme en el lugar del otro, que me encanta lo que hago, también me es favorable la capacidad de poder trabajar en equipo
Director Nº 2	No, hay tiempo para nada, pero cuando puedo pienso como están realizando el trabajo los profesores	Es tan difícil andar reflexionando, uno debe ser activo, estar siempre en acción ejecutando el trabajo administrativo que a una l agobia, por eso reflexionamos cuando hay consejo de evaluación	Centro mi reflexión en el sentido de cómo puedo hacer que los docentes hagan bien su trabajo y no pierdan tiempo	La capacidad que tengo para hacer trabajar a la gente y lo buena para empatizar con los demás
Director Nº 3	Me faltan espacios, porque yo soy hiperactiva. Me gusta andar acompañando en todo. Eso me impide hacer mi propia reflexión. El Jefe técnico comunal siempre me dice eso “enciérrate, que nadie te moleste, mira los links”...	Co mi equipo, porque en la noche lo trato de hacer solita. Ahí pienso en mi día. Reflexiono mucho, pero como tengo harta cercanía, de eso mismo trato de irme retroalimentando.	En el tema de la toma de decisiones, eso es súper importante. La cantidad de información que tengo disponible para ello.	Yo me adapto fácil a situaciones emergentes. Esa es mi mayor virtud. Tengo un pensamiento rápido. Soy súper creativa en general en la vida, siempre estoy pensando en la cantidad de información que tengo, eso me ayuda.



Preguntas Director(a)	Pregunta 9 ¿Cómo maneja circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?	Pregunta 10 ¿Cómo se da cuenta usted que debe generar cambios en su unidad educativa?	Pregunta 11 ¿Qué tipo de cambios promueve usted al interior de su unidad educativa?	Pregunta 12 ¿De qué forma usted genera o implementa la gestión del cambio al interior de su establecimiento educacional?
Director Nº 1	Analizo la situación y organizo las acciones a tomar, y junto al equipo directivo procuramos realizar las actividades que permitan salvar las situaciones emergentes	El sistema educacional no es estático, siempre evoluciona y está afecto a cambios por lo tanto uno debe estar siempre atento a los cambios y tratar de estar a la vanguardia, por otro lado siempre se debe estar evaluando todo con el fin de descubrir las fallas que puedan aflorar con el fin de hacer los cambios necesarios para mejorar.	Cambios relacionados en lo pedagógico, fomento la innovación pedagógica en relación a las prácticas docentes, específicamente en lo metodológico. También cambios en la convivencia que es tan importante en el trabajo, se dan constantes charlas por el equipo psicosocial con el fin de motivar a ejercer una sana convivencia	Dando las orientaciones necesarias para crear un ambiente positivo hacia el trabajo colaborativo que fomenta el compromiso de todos y para esto me reúno constantemente con el equipo directivo para ver las directrices que nos permitirán guiar el trabajo a realizar
Director Nº 2	Me desespero un poco, pero trato de utilizar mi experiencia veo como solucionar la situación sin que cause mayor problema	Cuando veo que las cosas no funciona inmediatamente realizo los cambios necesarios	Promuevo que la gente trabaje y haga bien su trabajo	Creo que los cambios se dan solos cuando la gente realiza su trabajo en forma responsable
Director Nº 3	Acortando la agenda y enfrentando la situación que se presentó por ejemplo.	Por la constante retroalimentación que creo va teniendo y porque acompaño mucho. Estoy en las salas, en el equipo. Eso me da el espacio, dialogo mucho.	Todo aquello que nos lleve a las mejoras pedagógicas y una buena convivencia.	Contextualizando con información con encuestas, con harta reflexión.



Preguntas Director(a)	Pregunta 13 ¿Se considera a usted mismo como un líder que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué?	Pregunta 14 ¿Cómo promueve y apoya que su organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?	Pregunta 15 ¿Cómo observa y califica los conflictos en su unidad educativa?	Pregunta 16 ¿Qué técnicas utiliza para manejar los conflictos en su establecimiento educacional?
Director Nº 1	Sí, considero que apoyo la flexibilidad en la organización, nada es tan rígido que no pueda estar sujeto a una flexibilidad, entendida esta como una forma de mejorar	Fomentando el orden y la sistematización de las diferentes acciones que realiza la escuela para promover el trabajo serio y responsable	Los observo en forma directa o a través de información que me llega y los califico según su gravedad	A través de una mediación que se realiza entre las partes involucradas y según el estamento que sea se designará el mediador(a)
Director Nº 2	No se si soy flexible pero me gusta que todo se cumpla como corresponde de lo contrario se debe hacer cumplir ha como de lugar	Lo importante es que la escuela este organizada y pueda llevar a cabo su trabajo	Siempre me informan de los conflictos que ocurren y para mi todos son graves	Llamo a los afectados y los encaro para que digan que es lo que les pasa y luego les converso que no quiero conflictos en la escuela
Director Nº 3	Si po, no se puede de otra forma. Esto está en constante cambio. Sí, soy súper rígida. No se puede ser de otra forma. La única forma de hacer cambios y generarlos.	Yo creo que a través de la reflexión principalmente y por estamento y la contextualización.	A nivel de docentes y asistentes yo siento que no existen grandes no gran cantidad de conflictos. Los que se dan al día a día, por vivir en un mismo espacio. Los que pueden producir y que son difíciles de tratar es con la gente que es resistente a los cambios y con respecto a los niños y a los apoderados, tampoco son conflictos insalvables, son normales, lo esperable que tenga que pasar.	El diálogo, la conversación, intervención de terceros. La orientadora, Roberto, como jefe de UTP, con los niños, tenemos una coordinadora para cada estamento. Esto es una unidad pequeña, no demoramos mucho en observar y resolver un conflicto.



Preguntas Director(a)	Pregunta 17 ¿Conoce y utiliza técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas?	Pregunta 18 ¿Qué acciones realiza en función de la administración de su unidad educativa?	Pregunta 19 ¿Qué tipo de mecanismos establece para prevenir disputas y quejas	Pregunta 20 Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones realiza?
Director Nº 1	Sí, La conversación y la escucha atenta de las necesidades de la comunidad, una de las cosas que me ha dado resultado es la entrevista personal con el personal, donde generalmente se llega a acuerdos positivos.	Organizar el Equipo Directivo También los diferentes estamentos promoviendo un trabajo mancomunado y participativo donde cada uno realice bien la función que le corresponde.	Escuchar las inquietudes y necesidades de las personas, y para esto tengo entrevistas periódicas con el fin de que la gente exprese lo que siente También realizo reuniones periódicas con los diferentes estamentos	Se llama a una entrevista donde se escucha su versión de los hechos y se le invita a tener disposición a colaborar con la solución y si es necesario se busca una mediación
Director Nº 2	La técnica que uso es, que en la medida que ellos den yo les doy y así nos hemos llevado muy bien	Esta parte es la más tediosa, si piden tanto papel uno no tiene tiempo para nada, yo llevo una buena administración, llevo todo al día	Promuevo que tengan una sana convivencia y que no anden con problemas porque aquí se viene a trabajar	Llamo a terreno a los que participan de disputas y les conmino a dejar las rencillas
Director Nº 3	Sí	Apoyándome en mi equipo, empapándome de las nuevas ideas y procesando que las hagan propias.	Yo creo que debemos hacer un mea culpa. Esta semana lo hemos estado conversando. Nos falta establecer mecanismos de prevención, a pesar que existen muchos protocolos de acción de muchas cosas, de situaciones que puedan generar quejas y disputas, igual a nivel de niños, nos falta para trabajar.	Escuchar, recopilar información, producir el diálogo y producir una respuesta de mejora.



Preguntas - Director(a)	<u>Pregunta 21</u> ¿Qué estrategias utiliza para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?	<u>Pregunta 22</u> ¿Qué estrategias utiliza para resolver problemas en su unidad educativa?	<u>Pregunta 23</u> ¿En qué se apoya para la toma de decisiones importantes?	<u>Pregunta 24</u> En relación a la toma de decisiones ¿cómo se asegura que esta ha sido la adecuada?
Director Nº 1	En reuniones con el equipo Directivo se ven los problemas que pueden surgir, además también en reuniones con los diferentes estamentos se obtiene información de los problemas dentro de la comunidad Educativa.	La mediación entre las personas y también se solicita la colaboración del equipo Psicosocial	Para tomar una decisión me apoyo en mucha información que rescato de los diferentes estamentos y cuando corresponda buscar elementos técnicos que abalen la toma de decisiones en determinados casos	Evaluando junto a al equipo técnico la consecuencia de las decisiones tomadas. A través de un monitoreo constante de las acciones que se generen de las decisiones tomadas en un omento determinado
Director Nº 2	Solicito información a las diferentes personas para que me informen de lo que pasa en la escuela.	La conversación con los involucrados	En mi experiencia, ya que llevo tantos años cumpliendo esta función así que se tomar decisiones	Porque siempre he tomado buenas decisiones las que abalan mi trayectoria en este carago
Director Nº 3	La presencia. A través del estar, uno logra identificar algún conflicto, alguna falencia.	Poniéndolo en común con mi equipo de trabajo más cercano y en conjunto lograr una estrategia viable que esté enmarcada dentro de los esperable, pero en general, mucho diálogo.	En mucha información, en recopilar la mayor parte para poder tomar decisión. Si es algo técnico, con Roberto, mi jefe técnico, si es algo de convivencia, con Lara, la orientadora, si es algo de la SEP, y así.	Realizando seguimiento, no a las personas, sino a la acción.



ANEXO 6: RESPUESTAS TEXTUALES POR PREGUNTA SEGÚN ESTAMENTO EQUIPO DIRECTIVO

Preguntas Entrevistado(a)	Pregunta 1 ¿Qué tipos de liderazgos conoce usted?	Pregunta 2 ¿Con cuál o cuáles tipos de liderazgo se siente identificado y ejerce efectivamente junto a su equipo?	Pregunta 3 ¿Qué importancia le otorgan como equipo a la formación de las personas de su organización?	Pregunta 4 ¿De qué forma incentivan con su equipo la formación de las personas que están a su cargo?
Entrevistado Nº 1	Autoritario Persuasivo Consultivo Participativo	Liderazgo Participativo: aquí el jefe da a conocer ciertos problemas, solicita sugerencias permitiendo que el grupo o su equipo de trabajo sea parte de la decisión desde luego, enmarcándose en algunos parámetros. Liderazgo Consultivo: también en algunas oportunidades lo considero, ya que aquí el jefe da a conocer su decisión permitiendo al equipo que efectúe de ser necesario, modificaciones a tal decisión	De la máxima importancia, en la medida que los integrantes de nuestra organización tengan la formación idónea, y, capacitación pertinente a la labor de acuerdo a su rol y funciones, su desempeño profesional o eventualmente de asistencia educacional será más eficiente y más eficaz	A través de estímulos intrínsecos, es decir, reconocimiento a la labor bien desarrollada, y análisis de tareas no desarrolladas o débilmente realizadas, lo que nos lleva a definir un mejoramiento en su formación a través de capacitación ,de consejos de intercambio de experiencias e interacción de pares.
Entrevistado Nº 2	Participativo, permisivo, autoritario y democrático	Democrático, Participativo	Alta, ya que esta favorece el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, el perfeccionamiento docente y la actualización de los contenidos y metodologías activo participativa	En otorgar Facilidades para la realización de cursos y postítulos, promover la inscripción en instancias de actualización, Seminarios, conferencias, cursos e-Mineduc, etc.
Entrevistado Nº 3	Participativo, democrático autoritario y permisivo	Democrático, Participativo	Se le da una gran importancia al crecimiento. Se incentiva el al perfeccionamiento, las prácticas pedagógicas, etc.	A través de videos motivacionales, conversaciones grupales y personales, invitándolas a inscribirse en cursos MINEDUC



<p>Entrevistado Nº 4</p>	<p>Yo conozco varios.</p>	<p>Junto a mi equipo ejerzo un tipo de liderazgo colaborativo.</p>	<p>La formación de las personas es fundamental para que cualquier institución funcione. Sin embargo acá no todos pensamos igual.</p>	<p>Yo he motivado a mi equipo a perfeccionarnos constantemente, de manera personal, como también hemos organizado Seminarios a nivel comunal, pero no ha sido fácil.</p>
<p>Entrevistado Nº 5</p>	<p>El liderazgo transformacional, el distribuido, el transformacional, el instruccional y no me acuerdo de otros.</p>	<p>A mí me identifica el liderazgo distribuido, no sé si se ejerce efectivamente ya que no toda la gente conoce el Liderazgo distribuido y se tienden a confundir los conceptos. Lo que sí estoy procurando asignar funciones con metas claras donde cada persona busque la estrategia para obtener determinados resultados.</p>	<p>La formación para mí es esencial. Es lo más relevante y considero que debe estar actualizada para poder trabajar en las líneas mismas del ministerio.</p>	<p>A través delegar funciones otorgando autonomía en la toma de decisiones.</p>
<p>Entrevistado Nº 6</p>	<p>El autoritario, el laissez faire y el democrático</p>	<p>Es difícil decir, depende de la situación. A veces sirve tener una mano firme, si es una situación emergente, se debe ser más enérgico y a veces más consensuado.</p>	<p>Yo creo que es importante. Otorga más experiencia que los profesores potencien más en su área y de cierta forma poner en práctica sus prácticas pedagógicas</p>	<p>Bueno, que hay que anticiparse a las situaciones, estar disponibles para el cambio. Que la tarea principal de un profesor deben ser los niños. Siempre está informar sobre los cursos de perfeccionamiento del Mineduc o los que están reconocidos por el CPEIP y las otras que son de las políticas de la comuna.</p>



<p>Preguntas</p> <p>Entrevistado(a)</p>	<p><u>Pregunta 5</u></p> <p>¿Cuenta el equipo técnico directivo con el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional? ¿Por qué lo considera así?</p>	<p><u>Pregunta 6</u></p> <p>Con el espacio y el tiempo que se dispone, ¿Cómo organizan esta reflexión sobre la labor como equipo técnico directivo?</p>	<p><u>Pregunta 7</u></p> <p>¿Sobre qué aspectos centra la reflexión el equipo técnico directivo?</p>	<p><u>Pregunta 8</u></p> <p>¿Qué características grupales le son favorables y/o desfavorables en relación a la capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que el equipo no previó?</p>
<p>Entrevistado Nº 1</p>	<p>Si, porque es la instancia en la cual el equipo interactúa.</p>	<p>El equipo técnico directivo se reúne todos los días Lunes en la mañana para analizar la semana recién terminada y para verificar las actividades que contempla la semana que se inicia.</p>	<p>Sobre aspectos Administrativos, Técnicos Pedagógicos, Convivencia Escolar, Clima Organizacional y algún otro que sea de interés inmediato.</p>	<p>Favorables: el trabajo en equipo Desfavorables: eventualmente comunicación no oportuna</p>
<p>Entrevistado Nº 2</p>	<p>No, porque las horas asignadas para esta función son muy pocas y las empleamos en situaciones emergentes y en asegurarnos que funcione el colegio.</p>	<p>En reuniones de Equipo Técnico según el tiempo de que disponemos, ya que están destinadas a gestionar el buen funcionamiento del establecimiento</p>	<p>Aprendizaje de los alumnos, convivencia escolar , funcionamiento de actividades...cuando se dispone del tiempo necesario</p>	<p>Existe una buena comunicación, disposición, empatía, eficiencia y eficacia</p>
<p>Entrevistado Nº 3</p>	<p>No, debido a que los tiempos no son suficientes para desarrollar toda la labor administrativa que requiere el equipo técnico, constantemente están apareciendo actividades o situaciones emergentes, que hay que solucionar a la brevedad.</p>	<p>Difícilmente se pueden coordinar los tiempos para reflexionar acerca de la labor, que desarrolla el Equipo Técnico</p>	<p>Si se tuviera el tiempo, en lo personal propondría reflexionar como equipo directivo, sobre la visión que docentes y asistentes tienen, mejorar los aspectos deficitarios podemos tener, de acuerdo a como nosotros mismos nos vemos, fomentar la identidad siendo transmisores de la misma y cómo hacerlo; ¿estamos realizando un trabajo adecuado a la realidad en que nos desempeñamos?</p>	<p>Buena disposición, buena comunicación, resolutivos capacidad para enfrentar diversas situaciones</p>



<p>Entrevistado Nº 4</p>	<p>Sí, lo hacemos una vez por semana.</p>	<p>Dirección es quien organiza y me comunica cuando yo debo dirigir los consejos, no obstante algo establecido no existe.</p>	<p>Yo no podría hablar de equipo directivo, lo que yo hago es sugerir a Dirección lo que yo creo que se debería hacer...y eso.</p>	<p>Vuelvo a decir que yo no podría hablar de equipo, sin embargo con toda la problemática que aquí se vive, supongo que lo que a mi me ha dado resultado es la asertividad y algo de inteligencia emocional.</p>
<p>Entrevistado Nº 5</p>	<p>Yo creo que no, ya que más que a la reflexión no se le destina tiempo. Es más a lo administrativo.</p>	<p>El acento está más puesto en lo administrativo más que en lo pedagógico. Hace un rato nos reunimos y pasó eso.</p>	<p>Mi mirada en UTP está más puesto en lo pedagógico pero es más complejo producto que siempre se consideran los aspectos administrativos.</p>	<p>Favorables yo creo que es el tema que tenemos personalidades diferentes y tenemos diferentes formas de abordar, desde lo técnico, lo genérico o hasta las habilidades blandas. En lo desfavorable nunca se destina tiempo para afrontar situaciones emergentes.</p>
<p>Entrevistado Nº 6</p>	<p>Sí, en las reuniones de gestión y esto sirve también para planificar los consejos de reflexión. Esto nos ayuda a mejorar nuestras prácticas.</p>	<p>El espacio que nosotros contamos son las reuniones de gestión que son todas las semanas. Se organiza por la bajada de la información de los distintos estamentos, ejemplo, dirección, UTP, convivencia escolar.</p>	<p>Por mejorar las prácticas pedagógicas, darle herramientas a los docentes para que estas mejoren el monitoreo en el aula y de qué manera nosotros como equipo directivo podemos abordar situaciones emergentes que tienen que ver con el funcionamiento del establecimiento.</p>	<p>Bueno, yo creo que dentro del equipo directivo está por un lado el conocimiento, por otro lado, el tener las habilidades para tomar determinaciones de situaciones emergentes y que esto nos sirve de experiencias para prever situaciones a posterior.</p>



<p>Preguntas</p> <p>Entrevistado(a)</p>	<p>Pregunta 9</p> <p>¿Cómo maneja el equipo técnico directivo circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?</p>	<p>Pregunta 10</p> <p>¿Cómo se da cuenta equipo técnico directivo que debe generar cambios en su unidad educativa?</p>	<p>Pregunta 11</p> <p>¿Qué tipo de cambios promueve el equipo técnico directivo al interior de su unidad educativa?</p>	<p>Pregunta 12</p> <p>¿De qué forma el equipo técnico directivo genera o implementa la gestión del cambio al interior de su establecimiento educacional?</p>
<p>Entrevistado Nº 1</p>	<p>convocatoria a reunión extraordinaria del equipo, o , como existe la disposición a trabajar en equipo en base a una gran confianza de sus integrante, uno o más de ellos puede resolver algún tema emergente</p>	<p>A través de permanente evaluación de la gestión y retroalimentación de acciones definidas.</p>	<p>Fomentando el trabajo en equipo ,que la organización sea verdaderamente una Unidad educativa ,donde los logros son compartidos y las debilidades trabajadas en conjunto para mejorar</p>	<p>Mediante reuniones de análisis y reflexión semanal, con el propósito cumplir los objetivos y metas propuestos.</p>
<p>Entrevistado Nº 2</p>	<p>Promoviendo una solución rápida, oportuna y contingente a la situación</p>	<p>En reuniones de Equipo Técnico directivo, resultados académicos, ausentismo escolar, intervenciones del equipo Multiprofesional, etc.</p>	<p>Mejorar la disciplina, resultados académicos, perfeccionamiento docente, participación activa de la comunidad escolar.</p>	<p>Entrevistándose con el o las personas que sea adecuado para generar un canal de comunicación más efectivo que promueva el cambio necesario, supervisando clases, participando de las actividades programadas y evaluándolas</p>
<p>Entrevistado Nº 3</p>	<p>Analizando la situación presentada y buscando soluciones para llevar a buen término el hecho presentado. Además investigando a cabalidad para tomar decisiones acertadas</p>	<p>A través de la comunicación cotidiana, visitas al aula, instancias de camaradería, resultados académicos, clima laboral, ausencia laboral; permisos y licencias reiteradas, número de matrícula entre otros.</p>	<p>Promueve: aumento de matrícula, mejorar resultados académicos, responsabilidad laboral, perfeccionamiento docente, mejorar clima laboral, participación activa de padres y apoderados, comunidad escolar, mejorar disciplina.</p>	<p>A través de consejos de profesores, reuniones con los diferentes agentes de la comunidad educativa, entrevistas personales, consejos de curso, actividades recreativas, charlas motivacionales.</p>



<p>Entrevistado Nº 4</p>	<p>Dirección y yo. O yo y Dirección dejamos de hacer lo que estaba programado para atender lo emergente.</p>	<p>Yo personalmente sé que acá se deben realizar muchos cambios, los que puedo, los he realizado, pero faltan algunos fundamentales.</p>	<p>En este minuto estoy tratando de reorganizar los cursos para el próximo año. Se han implementado Planificaciones semanales, se ha tratado de dar funcionalidad a algunas dependencias, se ha solicitado ayuda para obtener recursos varios y se ha intentado involucrarse más con la comunidad, entre otras cosas.</p>	<p>A partir de un diagnóstico, de análisis con los docentes, con apoyo normativo, con conversaciones con Dirección e intentando motivar a los que se pueda.</p>
<p>Entrevistado Nº 5</p>	<p>Bueno, yo al menos trato de abordar las circunstancias de acuerdo a lo teórico, enfatizando la normativa vigente, ley SEP, bases curriculares, ley de convivencia.</p>	<p>Lo principal a través de la observación. También por intermedio de la reflexión contrastando lo real (lo que ocurre en el establecimiento) en función de lo que establece el ministerio.</p>	<p>Los cambios que más me interesan son los cambios pedagógicos a través del conocimiento de estrategias diferentes.</p>	<p>A través del consejo de reflexión. El seguimiento en el aula generando espacios para la instrucción</p>
<p>Entrevistado Nº 6</p>	<p>En la escuela tenemos protocolos que son dados por el ministerio y por la comuna. UTP, la parte pedagógicas se maneja muy bien en esa parte. Por otro lado tenemos una dirección proactiva que tiene claro los lineamientos para la parte administrativa y por otro, lo que es convivencia escolar que tiene que ver con todas las áreas de desempeño.</p>	<p>Primero que nada la educación debe ser una innovación obviamente en este mundo globalizado nosotros queremos estar a la par del cambio.</p>	<p>Bueno, lo que siempre dice Roberto de UTP, cambiar nuestras prácticas pedagógicas y obviamente dirección que uno tiene que estar instruyéndose y que el profesor siempre tiene que estar a la vanguardia de los conocimientos y estar dispuestos al cambio.</p>	<p>Siempre, a través de los consejos de reflexión y que las diferentes áreas de la escuela, ya sea PIE, equipo psicosocial puedan apostar donde su visión, sus experiencias.</p>



Preguntas Entrevistado(a)	<u>Pregunta 13</u> ¿Considera que el equipo técnico directivo ejerce un liderazgo que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué?	<u>Pregunta 14</u> ¿Cómo el equipo técnico directivo promueve y apoya que la organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?	<u>Pregunta 15</u> ¿Cómo el equipo técnico directivo observa y califica los conflictos en su unidad educativa	<u>Pregunta 16</u> ¿Qué técnicas utiliza el equipo técnico directivo para manejar los conflictos en el establecimiento educacional?
Entrevistado Nº 1	Sí. Por su capacidad de escuchar y de compartir la participación de todos los integrantes de la organización en el proceso escolar.	Siendo parte del proceso educativo amparado en un liderazgo y gestión de carácter horizontal, detectando aciertos y desaciertos en terreno.	Mediante observación directa en terreno, por información oportuna de los estamentos que están a cargo de cada directivo y en reuniones semanales de coordinación de cada estamento.	Resolución de conflictos, enfatizando la solución pacífica del conflicto a través de la mediación, utilizando el recurso humano multiprofesional con que cuenta la organización
Entrevistado Nº 2	Sí, porque el Equipo Técnico promueve la participación de todos, según sus habilidades, capacidades o intereses	Promoviendo la eficiencia y eficacia, entendiéndose estas como, la maximización de recursos materiales y humanos en bien de los Aprendizajes de los estudiantes de acuerdo a las necesidades propias del establecimiento o emergentes.	En menos grave, grave o gravísima según el reglamento de convivencia escolar	Mediación escolar, apoyo de orientadora, Psicólogo, asistente social, mini consejos, según la gravedad o tipo de conflicto que se genere
Entrevistado Nº 3	Sí, el Equipo Técnico promueve y apoya de acuerdo a las habilidades, intereses y capacidades del personal existente	Reestructurando la carga horaria, en relación a las necesidades del establecimiento y a las características personales de cada integrante de la comunidad educativa, de acuerdo a las funciones que el cargo requiere y a los estudios de cada uno. Priorizando la eficacia y eficiencia para mejorar el trabajo educativo.	De acuerdo al Reglamento de Convivencia Escolar, se califican en: menos grave, grave y gravísima, de acuerdo a las situaciones que se presentan y están abarcan a toda la comunidad escolar.	A través de entrevistas personales, mediación escolar, mini consejos escolares, apoyo Psicológico, orientadora, asistente social. Colaboración y apoyo de inspectores en mantener una adecuada disciplina y presentación personal



<p>Entrevistado Nº 4</p>	<p>No puedo hablar de equipo como dije anteriormente, dentro de mis posibilidades yo lo intento, pero es difícil.</p>	<p>Lo que yo puedo hacer es muchas veces mediar, seguir la normativa, hacer conciencia de lo que se está haciendo con el fin de que todo trabajo tenga una funcionalidad y se cumpla con el objetivo propuesto.</p>	<p>Dirección y yo tenemos distintos puntos de vista respecto a los conflictos e incluso hacia las personas que nos desempeñamos aquí.</p>	<p>Yo puedo hablar por mí, lo que yo hago es escuchar, mediar, aplicar objetividad y no caer en preferencias, favoritismos, privilegios o protecciones.</p>
<p>Entrevistado Nº 5</p>	<p>El equipo ha tratado de implementar cambios pero esto ha traído consigo conflictos a nivel de relaciones producto del conocimiento, sin embargo, en ocasiones cuando se utilizan cambios, estos cambios no son tienen una buena opinión, me ha pasado varias veces.</p>	<p>Desde la mirada de UTP se pone énfasis en el liderazgo distribuido. Lo veo diferente a las chiquillas, la directora y la orientadora.</p>	<p>Yo lo miro en un grado menor. No me estanco mucho en el conflicto ya que mi mirada está centrada en el aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>Lo que se utiliza son las conversaciones que para mi no son efectivas puesto que hay que prevenir el conflicto, poder anticiparse a los problemas</p>
<p>Entrevistado Nº 6</p>	<p>Es difícil de contestar pero se trata de buscar las instancias de que se tenga una actitud donde se promueva una cercanía y donde todos puedan expresar sus posiciones. Que la gente se sienta agrada, que se sienta acogida. Así hay mejores resultados.</p>	<p>Yo creo que esta escuela se caracteriza por usar la empatía, se promueva, ponerse en el lugar del otro. Se trata de ser empático.</p>	<p>Es difícil la pregunta, primero que todo estamos frente a personas que tienen una diversidad de maneras de pensar. Quizás en alguna oportunidad nos quedamos entrapados al momento de tomar una decisión que muchas veces para el resto no es la más adecuada pero finalmente hay un cambio de actitud que favorece las relaciones.</p>	<p>Primero que nada, tomar las versiones de cada uno de las partes involucradas, como la entrevista, apoderados, alumnos, profesores y con esto se quiere lograr que las partes reconozcan sus errores y así mejorar nuestras formas o maneras de actuar frente a otros.</p>



Preguntas Entrevistado(a)	<u>Pregunta 17</u> ¿El equipo técnico directivo, conoce y utiliza técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas?	<u>Pregunta 18</u> ¿Qué acciones realiza el equipo técnico directivo en función de la administración de la unidad educativa?	<u>Pregunta 19</u> ¿Qué tipo de mecanismos establece el equipo técnico directivo para prevenir disputas y quejas	<u>Pregunta 20</u> Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones se realiza como equipo?
Entrevistado N° 1	Si, permanentemente, escuchar – mediar – solucionar	Trabajo en equipo en la formulación de Objetivos y metas.	Mejorar día a día la comunicación, escuchar a cada integrante de la organización que precise entregar su aporte o necesite respuestas.	Análisis del problema y fortalecer la información, y clarificarla oportunamente que permita satisfacer a la persona(as) que son parte de una queja o disputa.
Entrevistado N° 2	Permanentemente, ya que es el diálogo y la comunicación efectiva el camino que se utiliza	Coordinación, supervisión, facilitador, promotor, y garante de las acciones y actividades que se llevan a cabo	Escuchar a las partes, solucionar los conflictos o actuar como mediadores en su resolución	Propiciar una instancia que promueva el diálogo y la solución del conflicto de acuerdo al reglamento de convivencia escolar
Entrevistado N° 3	Constantemente el Equipo Técnico está utilizando técnicas de negociación para implementar las distintas preguntas, a través del diálogo y la comunicación asertiva	Indaga, propone, resuelve, crea, aclara, apoya acerca de las diferentes acciones que se realizan al interior del establecimiento, en función de un clima armónico, resultados académicos suficientes, infraestructura adecuada, etc.	Se rige por los diferentes Protocolos de Actuación, con las que cuenta el establecimiento y además da a conocer a comienzo de año la normativa que existe de la vida al interior de la escuela, plasmando en el Reglamento de Convivencia Escolar. Da a conocer claramente, lo que se espera de cada integrante de la comunidad educativa.	Se actúa de acuerdo a los Protocolos de Actuación correspondientes, se realizan entrevistas, se derivan a especialistas según corresponda, psicólogo orientadora, y además cada situación se analiza desde el punto de vista del reglamento de convivencia escolar
Entrevistado N° 4	Yo lo he realizado, pero se me ha criticado por ello.	Yo en la función administrativa solo me he involucrado cuando he estado en subrogancia, con la cooperación y voluntad de algunos profesionales.	No existe un mecanismo establecido, quejas y disputas siempre hay y son todas contra las mismas personas.	Dirección escucha a puertas cerradas y dependiendo de quién esté involucrado es la acción que realiza. Yo escucho a ambas partes e intento que sean ellos mismos que me planteen una solución.



<p>Entrevistado Nº 5</p>	<p>Sí, lo que más se utiliza. Se trabaja en un esquema muy sencillo creo yo.</p>	<p>La distribución del trabajo por área y luego la rendición de cuentas.</p>	<p>Yo creo que faltan hartos mecanismos. Falta definir roles para evitar los conflictos.</p>	<p>Las conversaciones por lo general soluciones compensatorias, en el caso de los apoderados</p>
<p>Entrevistado Nº 6</p>	<p>Sí se utilizan técnicas de negociación para solucionar conflictos.</p>	<p>Yo creo que las acciones que promueve con la acción administrativa se vea que la administración funcione de la mejor forma posible y que en la escuela tengan la oportunidad de comentar algunas cosas que permitan mejorar la administración.</p>	<p>Primero escuchar la versión de cada una de las partes y obviamente guiarlas por nuestros protocolos de actuación y manual de la comunicación directa con la superintendencia.</p>	<p>Primero que nada informar a las partes involucradas y si es alguna situación que afecta a la unidad educativa, se informa a través de la vía formal de las acciones a seguir o tener en cuenta.</p>



Preguntas Entrevistado(a)	<u>Pregunta 21</u> ¿Qué estrategias utiliza el equipo Técnico Directivo para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?	<u>Pregunta 22</u> ¿Qué estrategias utiliza el equipo técnico directivo para resolver problemas en la unidad educativa?	<u>Pregunta 23</u> ¿En qué se apoya el equipo técnico directivo para la toma de decisiones importantes?	<u>Pregunta 24</u> En relación a la toma de decisiones ¿cómo el equipo técnico directivo asegura que esta ha sido la adecuada?
Entrevistado Nº 1	Observación directa en terreno, y /u obtención de información oportuna.	Análisis, observación, compartir información. y evaluar semanalmente la gestión	En información relevante, objetiva, con evidencias y compartida con los diferentes actores que se vinculen al tema en cuestión.	Considerando que la toma de decisiones en Administración y Gestión es uno de los aspectos difíciles de realizar, se corre el riesgo de equivocar el camino, sin embargo cuando se ha mejorado la comunicación y el trabajo en equipo es expedito, además de obtener una respuesta validada por la satisfacción de los integrantes de la organización considerando su participación en la toma de decisiones, se puede asegurar el éxito.
Entrevistado Nº 2	Observación directa, conversación con los funcionarios, apoderados, alumnos y docentes, reuniones de Equipo Técnico	El diálogo, intercambio de ideas, buen uso de las fortalezas y oportunidades con que cuenta el personal del establecimiento o sus redes de apoyo	Realizando un análisis FODA consultando al Equipo Técnico, coordinadores, asistentes de la educación y sobre estas opiniones tomando una decisión	Realizando un análisis posterior y verificando su buen funcionamiento, reestructurando la decisión tomada para maximizar los resultados
Entrevistado Nº 3	Entrevistas personales con distintos actores de la unidad educativa, observación directa, conocer rutina de trabajo de cada estamento, reconocer el establecimiento en distintos momentos de la jornada escolar, mantener una comunicación fluida	Recibir el problema, indagar partes involucradas, buenas estrategias de resolución de conflicto, mediar en caso necesario, aplicar medidas remediales frente a diferentes situaciones que se presentan	Analizando todos los aspectos necesarios para la toma de decisiones, tanto positivas como negativas. Consultando con los diferentes estamentos, de acuerdo a las decisiones que se requieran tomar, considerando los pro y los contra de la decisión que se requiera, frente a la situación presentada	Evaluando la situación, decisión tomada, una vez que se encuentra en desarrollo o proceso de finalización. Reestructurando la decisión de acuerdo de acuerdo al resultado o funcionamiento de la misma, para favorecer un trabajo armónico y sistemático de la escuela, en todos sus aspectos; académicos, sociales y administrativos



<p>Entrevistado Nº 4</p>	<p>Técnica establecida no existe, solo se usa el ojímetro y el audiómetro.</p>	<p>Creo que como dije antes, va a depender si es Dirección quien escuche la queja o yo.</p>	<p>Yo, debo tener la venia de Dirección, en ocasiones me hago asesorar, escucho a los docentes, leo la normativa y luego decido.</p>	<p>En lo personal, me aseguro a través de un tiempo de seguimiento y resultados.</p>
<p>Entrevistado Nº 5</p>	<p>El diálogo con las partes involucradas.</p>	<p>La indagación, a través de la observación. Análisis de las prácticas denunciadas y establecer consensos sin perjudicar sino que tratar de negociar.</p>	<p>Sustento teórico. No tomo ninguna decisión sin estar informado.</p>	<p>Evaluando, a través del monitoreo y seguimiento para poder generar un balance.</p>
<p>Entrevistado Nº 6</p>	<p>Obviamente, tener comunicación con los distintos niveles o estamentos de la unidad educativa y esto permite poder identificar los problemas y dar solución.</p>		<p>Nuestro manual de convivencia escolar, protocolos de actuación de la escuela y nivel comunal y también es importante destacar que tenemos un encargado de convivencia escolar comunal.</p>	<p>Yo creo que uno sabe que se tomó la mejor decisión de acuerdo a los resultados frente a las decisiones que se tomaron frente a determinados conflictos y que las partes involucradas se sientan conformes.</p>



ANEXO 7: RESPUESTAS TEXTUALES POR PREGUNTA SEGÚN ESTAMENTO DOCENTE

Preguntas	Pregunta 1 ¿Qué tipos de liderazgos conoce usted?	Pregunta 2 ¿Con cuál o cuáles tipos de liderazgo identifica al equipo de directivo y cuál se ejerce efectivamente?	Pregunta 3 ¿Qué importancia cree Ud. que le otorga a la formación de las personas de su organización, el equipo de directivo?	Pregunta 4 ¿De qué forma observa Ud. que el Equipo Directivo incentiva la formación de las personas en la comunidad?
Entrevistado(a)				
Entrevistado N° 1	Democrático, Autoritario, participativo, permisivo, autocrático	Participativo, democrático, autocrático	De gran relevancia a la formación y crecimiento personal, esto incide en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas. Incentivos permanentemente al perfeccionamiento docente relevancia	Motivando a inscribirse en cursos de perfeccionamiento, conversaciones grupales, talleres, videos motivacionales, otros
Entrevistado N° 2	Positivos y negativos	Un liderazgo positivo para nuestra unidad educativa	Otorga refuerzos en forma positiva y negativa en forma constructiva en nuestra profesión docente	Uniando todos los estamentos de la educación; salud, bomberos, carabineros, padres y apoderados, etc.
Entrevistado N° 3	El liderazgo autoritario y dictador y el liderazgo basado en opiniones y respaldado por un equipo	El equipo directivo presenta un liderazgo que compromete, motiva y moviliza a las masas siempre por un bien común	El equipo directivo escucha, apoya y comprende, es un equipo directivo comprometido y muy humano destacando la disponibilidad frente a cualquier inquietud.	Promoviendo constantemente las buenas relaciones interpersonales basadas en el respeto y la confianza
Entrevistado N° 4	Liderazgo proactivo, líder formal, líder informal, líder dictador, democrático, entre otros	Liderazgo proactivo, potencia las habilidades de cada persona y liderazgo democrático toma decisiones a través de la voz de sus trabajadores	Gran importancia, para consolidarse mejor como establecimiento	Incentivando el perfeccionamiento del profesorado en forma constante, las buenas relaciones interpersonales, el intercambio de experiencias pedagógicas
Entrevistado N° 5	Transformacional	Liderazgo Transformacional	Creo que le otorga importancia y está en las prioridades de la gestión	Invitando a perfeccionarse en cursos ya sea e-learning, o presenciales; acompañamiento dirigido.



Entrevistado Nº 6	Liderazgo autoritario, participativo, democrático, natural, transformacional	El liderazgo participativo	Se debería dar una información clara, oportuna, fidedigna en donde todos aclaráramos dudas e inquietudes respecto a la formación.	En forma positiva y segura, para hacer de una mejor forma y con seguridad nuestro trabajo.
Entrevistado Nº 7	En toda organización o comunidad hay liderazgos en la comunidad educativa, debiera ser el director (liderazgo de organización, dirección y gestión)	Director: Organiza personal, horarios, permisos. Equipo Técnico: Organiza eventos para suplir necesidades. Estrategias para la atención conductual. Coordinación de redes de apoyo. Orientación a apoderados entre otras.	Director: Media en acuerdos. Equipo Técnico: Apoya las necesidades materiales, pedagógicas y emocionales de los alumnos.	Otorgando un ambiente armónico en las aulas, propicio para el aprendizaje.
Entrevistado Nº 8	Liderazgo democrático. Complaciente. Autoritario. Por conveniencia. Comprometido.	Claramente existe una diferencia entre el tipo de liderazgo que ejerce la Dirección y el tipo de liderazgo que ejerce el equipo técnico.	La formación de las personas es fundamental para observar resultados de calidad.	El equipo técnico es quien incentiva, lo que no se observa por parte de Dirección.
Entrevistado Nº 9	Liderazgo autoritario. Democrático. Colaborativo. Dejar ser, etc.	Con el liderazgo autoritario.	Escasa, por no decir nula.	Escasa, porque no se privilegian los talentos o habilidades de los profesores.
Entrevistado Nº 10	Conozco varios en teoría, y en la práctica. Autoritario, colaborativo, democrático.	Con el autoritario y el colaborativo.	Parte del equipo le da importancia y la otra parte no lo considera o yo no lo he observado.	Parte del equipo nos incentiva, o nosotros nos incentivamos solos.
Entrevistado Nº 11	Dentro de la escuela, el liderazgo que ejerce la directora como de cabeza y el equipo de gestión que la acompaña. Dentro del aula, el docente es el líder innato quien dirige todos los procesos educativos.	Por ejemplo, en la dirección el tipo de liderazgo va más en base de lo administrativo y lo pedagógico y como docente, además de las antes mencionadas, también es conductista.	El de guiar los procesos, el de establecer planes remediales y de conducir los procesos profesionales. No creo que le den importancia para nada.	Enredado. A qué se refiere, a través de charlas y participación de docentes en instancias comunales.



<p>Entrevistado Nº 12</p>	<p>Conozco el liderazgo distribuido, el situacional, el liderazgo transformacional, entre los que me acuerdo ahora.</p>	<p>Acá, el de la escuela, yo creo que trata de ser distribuido, se pretende delegar funciones.</p>	<p>Creo que lo consideran muy importante porque tiene más un énfasis en la formación valórica, el hecho que esté la escuela en un sector vulnerable, es importante rescatar el sentido más humano.</p>	<p>Lo observo en los consejos de profesores cuando se plantea la posibilidad de trabajar evaluaciones diferenciadas cuando también se nos pide que variemos nuestras estrategias, sobre todo seamos capaces de resolver conflictos, se propicia la convivencia al interior de los cursos, de esa forma se incentiva la formación de personas.</p>
<p>Entrevistado Nº 13</p>	<p>Los nombres específicos no los manejo, pero sí conozco liderazgos más constructivos y dinámicos.</p>	<p>Yo, identifico al equipo directivo como un equipo dinámico, proactivo y que se ejerce de manera más dentro del establecimiento y se ve reflejado en los planes que ellos elaboran, las estrategias y la elaboración del programa, por ejemplo, pedagógico, asesoramiento en el aula y la reflexión.</p>	<p>Yo creo que la importancia tiene que ver con un rol formador y autónomo a la vez. Considero que se dan los espacios para que el profesor ejerza un liderazgo.</p>	<p>A través de reuniones, consejo de profesores, retroalimentación con los profesores y asesoramiento en el aula.</p>
<p>Entrevistado Nº 14</p>	<p>El liderazgo situacional, el liderazgo transformacional el liderazgo distribuido y no me acuerdo de más.</p>	<p>No veo un estilo específico en la directora y al equipo directivo. Más bien veo un liderazgo situacional, dependiendo de los acontecimientos, deciden.</p>	<p>Ellos han declarado que les importa y celebran que profesores se perfeccionen por su cuenta.</p>	<p>Mandando links de internet y mandando a los profes a capacitación con una ATE o instituto.</p>
<p>Entrevistado Nº 15</p>	<p>Autocrático. Burocrático. Democrático.</p>	<p>El democrático, ya que el equipo directivo toma o invita a los miembros de la comunidad educativa a contribuir en la toma de decisiones.</p>	<p>Creo que el equipo directivo le otorga mucha importancia; por lo cual están en constante retroalimentación, formando y orientando a los docentes.</p>	<p>A través del consejo de reflexión, dando a conocer las cosas positivas de los docentes.</p>



Preguntas Entrevistado(a)	Pregunta 5 ¿Cuenta usted que se brinda el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional? ¿Por qué lo considera así?	Pregunta 6 Con el espacio y el tiempo que dispone, ¿Cómo organiza esta reflexión sobre su labor como docente?	Pregunta 7 ¿Sobre qué aspectos centra su propia reflexión?	Pregunta 8 ¿Qué características personales ve en el equipo directivo que le son favorables y/o desfavorables en relación a su capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que no se prevén?
Entrevistado N° 1	Considero que no porque la mayor parte del tiempo es con alumnos en aula y es muy poco el espacio de tiempo para reflexionar, planificar, preparar material, intercambiar experiencias con sus pares. A de más de lagunas situaciones emergentes, entrevista a apoderados	Según el tiempo disponible de la mejor forma posible, en beneficio de mis estudiantes y comunidad educativa en general	Tratando de mejorar mis prácticas pedagógicas después de una autoevaluación de las mismas, tratar de compartir experiencias. Generando un ambiente armónico entre padres y apoderados, profesor, asistente y alumnos	Creo y efectivamente es así, una gran disponibilidad para escuchar , buena comunicación, empatía eficacia y eficiencia para dar solución a la situación presentada
Entrevistado N° 2	Si, en los concejos técnicos y administrativos	Planteándome metas sobre mi labor docente, con alumnos, apoderados y colegas	Centrada en los alumnos aplicando de mejor manera la disciplina que enseño	Una muy buena disposición para tratar cualquier tema o conflicto para mantener una buena convivencia escolar
Entrevistado N° 3	Si se cuenta con espacio en los consejos de profesores	Se trata de organizar de la mejor manera optimizando el poco tiempo que queda	Centro mi reflexión en cómo ayudar a los alumnos a obtener mejores aprendizajes	Algo desfavorable es que las funciones de cada miembro no están definidas y algo favorable es el compromiso y la buena disponibilidad
Entrevistado N° 4	La instancia que nos queda por las diferentes cargas horarias del personal, es en los consejos técnicos	El espacio es poco, por los mismo esta reflexión se debe realizar post trabajo	Se centra en las prácticas pedagógicas que uno realiza, evaluar en momentos oportunos , tomar decisiones durante el proceso académico, preparar clases para los distintos tipos de aprendizaje, entre otras	Gran respaldo para este tipo de situaciones, por el rápido accionar para desenvolver este tipo de tareas, práctico, idóneo y dinámico. Eficacia en liderar y gestionar equipos de trabajo
Entrevistado N° 5	Sí contamos con el tiempo para reflexión, hora de trabajo entre pares.	Con trabajo entre niveles.	Didáctica y metodológica	La capacidad de distribuir tareas para atender situaciones de emergencia



Entrevistado Nº 6	Se cuenta con el espacio necesario para organizar, difundir y resolver los problemas o circunstancias que se dan durante el periodo de trabajo.	Trato de organizarlo de una manera clara, participativa, ordenada y creativa para nuestros alumnos.	Sobre cómo mejorar mi profesión como docente. El saber cómo abordar las actividades dadas para los alumnos.	Seguros de lo que tienen que hacer, ordenados, rigurosos.
Entrevistado Nº 7	El espacio y tiempo no siempre se da por falta de tiempo.	No existe verdadera reflexión.	Sobre todo lo pedagógico y en cómo profundizar este aspecto.	Director: No siempre presenta disposición a los cambios. Equipo Técnico: Busca estrategias de solución.
Entrevistado Nº 8	Lamentablemente no se cuenta con el espacio ni el tiempo para reflexionar de verdad, a veces se logre pero en tiempos informales.	Trato de reflexionar constantemente, lo hago en mi hogar, en espacios informales y buscando sugerencias con solo algunas personas.	Sobre los avances que demuestran los niños, buscando apoyo pero muchas veces no abiertamente.	Al trabajar con el equipo técnico se observa una cohesión, no así con Dirección, en este ámbito cuesta encontrar un punto de equilibrio.
Entrevistado Nº 9	Casi nada, es escaso el tiempo que se da para reflexionar.	Nos reunimos una vez por semana, pero yo no le llamaría tiempo para reflexión.	En la metodología más que nada y en brindar un ambiente propicio a mis estudiantes para el aprendizaje.	Más que todo son desfavorables, existe poca asertividad, subjetividad y no existe la capacidad para enfrentar situaciones nuevas.
Entrevistado Nº 10	Con anticipación la jefe técnico prepara los temas a tratar en cada reunión.	Cada vez que tenemos reunión o en casa.	En lo que tengo planificado, en buscar estrategias nuevas y en buscar material acorde a cada necesidad de los alumnos.	Favorables como capacidad de organización. Desfavorables como rigidez y estructuración.
Entrevistado Nº 11	No, no creo, porque no se dan los tiempos necesarios para establecer por ejemplo, procesos de mejora continua y sistemática.	No hay, por lo tanto no existe esta reflexión.	Sobre mi labor pedagógica, nuevas metodologías de aprendizaje, sobre si los aprendizajes son significativos o no en mis alumnos y el nivel de avance del curso en el que me desempeño.	Lo que yo veo desfavorable es la falta de autonomía que le otorga a cada docente. Darle espacio a la innovación que le favorezca ante situaciones emergentes. No se me ocurren aspectos favorables.
Entrevistado Nº 12	Considero que si bien se brinda el espacio y tiempo no es de la mejor calidad y tampoco cuenta con una retroalimentación que lo haga una	Aprovechando las coordinaciones del PAC en los consejos de profesores y lo que tiene que ver con las observaciones que se hacen	La centro principalmente en que sean actividades entretenidas, propicien la discusión, trato también que las planificaciones	A ver, yo creo que respecto a lo favorable, veo un equipo directivo que tiene disposición, son accesibles y se puede conversar



	práctica más permanente. Tendrían que haber muchas más instancias y ojalá contáramos con mayor cantidad de tiempo para eso.	al aula y luego la retroalimentación que nos da este caso el jefe de UTP.	que hago se centren en el interés de los estudiantes y que reflexiono sobre la forma como puedo evaluar de mejor manera para que este instrumento sea también un medio de aprendizaje.	con ellos y plantear las necesidades que podamos tener. Ahora, con respecto a lo desfavorable, veo que me ha costado adaptarme a los hechos emergentes porque en parte se debe a la situación reactiva y para prevenirlas que tiene la escuela para manejar ciertas dificultades.
Entrevistado Nº 13	Yo creo que si se brinda los espacios y los tiempos. Hay un crecimiento en cuanto a la reflexión pero como percepción personal, considero que debería realizarse más tiempo y que también haya un trabajo en conjunto donde haya un común apoyo. O sea que el profesor sienta que está siendo retroalimentado y se le entregan herramientas.	La organizo analizando una autocrítica sobre mis prácticas pedagógicas. También a través del resultado y logros de los estudiantes con el fin de diseñar estrategias innovadoras.	En los aspectos formativos, aspectos cognitivos y de reflexión. Mucha reflexión, ya que debemos cuestionar nuestra labor.	Una de las fortalezas del equipo y que es un equipo que trabaja en conjunto con los profesores. Desfavorables porque no se proponen planes para prevenir o anticipar las situaciones.
Entrevistado Nº 14	En mi caso sí, por mi horario, pero no todos los colegas cuentan con el mismo tiempo. El tiempo se hace en los consejos de profesores y en las horas de articulación con los PIE.	Tengo el tiempo disponible por lo que lo hago mientras planifico y reviso los documentos del PIE, por ejemplo o cuando veo los trabajos de mis alumnos y sus evaluaciones.	Mi análisis lo hago con respecto a mi gestión en el programa que lidero y mi labor como profesora con mis alumnos, lo que aprenden y sobre todo porque a veces no aprenden. Leo bastante sobre mi labor.	En lo favorable, que se comunican rápidamente entre ellos y conversan sobre lo acontecido. No veo cosas desfavorables.
Entrevistado Nº 15	En mi área, el equipo directivo están muy alejados, ya que no saben cómo retroalimentar nuestro trabajo. No cuenta con mucho espacio para realizar la reflexión, pues que la mayor parte del tiempo con los alumnos o planificando.	Creo que mi labor como docente, he tratado de cumplir todas mis funciones, entregando todo por mis alumnos, pero el espacio y el tiempo muchas veces son escasos; ya que nos toma mucho tiempo en planificaciones y papeleos.	En la intervención de los alumnos.	La Directora es muy humana, así es que ella es capaz de colocarse en cualquier lugar.



Preguntas Entrevistado(a)	<u>Pregunta 9</u> ¿Cómo observa que el equipo directivo maneja circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?	<u>Pregunta 10</u> ¿Cómo se da cuenta usted que el equipo directivo genera cambios en su unidad educativa?	<u>Pregunta 11</u> ¿Qué tipo de cambios se promueven al interior de su unidad educativa?	<u>Pregunta 12</u> ¿De qué forma, el equipo directivo genera o implementa la gestión del cambio al interior de su establecimiento educacional
Entrevistado Nº 1	Promueve de forma rápida, efectiva y oportuna dando solución al problema	Cuando se realizan los consejos de profesores, consejos de reflexión, por las distintas actividades que se promueven en la comunidad educativa, cuando interviene el equipo multiprofesional, otros	Incentiva el perfeccionamiento docente, genera cambios en la disciplina escolar y rendimiento académico, promuévela participación activa de toda la comunidad escolar en las distintas actividades que programa	Entrevistas con cada estamento de la comunidad educativa para generar canales de comunicación pertinente al cambio deseado, supervisión de clases. Participando y evaluando las distintas actividades programadas
Entrevistado Nº 2	A través de distintas estrategias como preguntas a sus profesores, asistentes de la educación y equipo multidisciplinario	Generando una buena comunicación con todos los estamentos de la escuela	Se generan cambios en forma positiva favoreciendo, alumnos apoderados y profesores	Generando un ambiente de sana convivencia, para tener confianza de decir lo bueno y malo de nuestro establecimiento
Entrevistado Nº 3	Muchas de las circunstancias no están en algún protocolo por lo cual se tratan de mejor manera	Por el compromiso y la constante motivación	Profesores más comprometidos con la labor de educar desde la afectividad	Motivando en los consejos
Entrevistado Nº 4	La comunicación efectiva y rápida a través de la tecnología, vía e – mail y reuniones rápidas de corto tiempo	A través de la gestión	Cambios administrativos, cambios ante situaciones emergentes, entre otros	Reuniones con las personas directamente en el momento oportuno, cambiar si se está cometiendo errores, dando responsabilidades a toda la comunidad respaldando su trabajo, entre otras
Entrevistado Nº 5	Las atiende de acuerdo a sus posibilidades	En las decisiones a nivel técnico pedagógico	Cambio de índole pedagógico	Los lineamientos se vienen desde el Director y gestionado por el equipo directivo
Entrevistado Nº 6	De una manera muy favorable, tanto para los alumnos como para el establecimiento.	A través de proyectos, trabajos en conjunto con profesores, apoderados, etc.	Cambios positivos, tanto en lo personal, para el alumno y cambios de participación a la comunidad.	De una forma clara, participativa, comunicando cada uno de los cambios que se requieren hacer.



Entrevistado Nº 7	Se realiza lo planificado, si hay situaciones ajenas, se busca la mejor salida o solución.	Lo solicitan en la planificación.	Mejor convivencia.	Gestionan con DAEM.
Entrevistado Nº 8	Al trabajar con el equipo técnico se maneja en forma grupal, considerando las distintas opiniones, pero esto no se da de igual manera con Dirección.	Principalmente los cambios se generan cuando la gestión presenta dificultades, los cuales se vuelve repetitivos.	Los principales cambios van enfocados a la gestión de personas miembros de la unidad educativa.	La implementación de la gestión del cambio se logrará a través de la participación democrática de todos los miembros de la organización.
Entrevistado Nº 9	Con pataleta, nervios y a veces enojo.	No existen cambios. Yo observo un vegetal.	Ninguno	No se dan cambios y de haberlos solo se informas, no se consultan.
Entrevistado Nº 10	Mediante los cambios espontáneos, pero sin dejar de lado lo ya planificado.	Se nos informa en las reuniones, o en ocasiones damos nuestra opinión.	He visto cambios en la realización de actividades que promueven la generación de cosas atractivas y nuevas	El año pasado solo fueron cambios negativos y solo se nos informaba lo ya resuelto.
Entrevistado Nº 11	Adaptando los tiempos para poder resolverlos. Apoyando los recursos o personal para que el docente pueda resolver estos problemas emergentes.	Adaptando los talleres a las necesidades de los alumnos. Los consejos de profesores, insertando talleres, dirigidos a los docentes, para mejorar los procesos educativos.	Es como lo que te mencionaba anteriormente, a través de la información constante ya sea por memo o en los consejos de profesores.	Realiza proyectos al interior , integra nuevos profesionales, perfecciona a los docentes que ya están.
Entrevistado Nº 12	Lo observo en actividades o actos puntuales donde a ratos, se improvisa un poco, lo veo también, cuando hay ausencia de docentes y no se puede dar continuidad a las clases de forma normal, eso.	De repente me percaté de ello por la entrega de calendario de actividades, también por proyectos a largo plazo y también por la iniciativa y las ganas de hacer cosas distintas .	Bueno, en la parte pedagógica se promueve bastante el trabajo colaborativo frente a los estudiantes con actividades desafiantes, se promueve igual el uso adecuado de la tecnología que se tiene a disposición y por último la capacidad de poder resolver problemas a través de la negociación directa o por medio de la mediación en lo que tiene que ver con convivencia escolar.	A ver, genera cambios haciendo visitas permanentes al aula para cambiar y mejorar nuestras prácticas, se hace revisión de las planificaciones y sugerencias didácticas.



<p>Entrevistado Nº 13</p>	<p>La maneja de manera espontánea y emergente y siempre ofrecen una solución o una alternativa al problema.</p>	<p>A través del trabajo reflexivo con los profesores.</p>	<p>Mejorar en la gestión en los procedimientos, aumento de disciplina en los estudiantes y creación de talleres que promueven el interés en los alumnos.</p>	<p>Ya, lo hacen a través de la supervisión y el monitoreo de los acuerdos que se toman en conjunto.</p>
<p>Entrevistado Nº 14</p>	<p>Como decía, se comunican, se reúnen y ven los lineamientos a seguir.</p>	<p>Los cambios son informados al personal docente y asistentes de la educación</p>	<p>Los cambios que se buscan son de orden administrativo, que las cosas sean más expeditas y en lo pedagógico pero estos cuestan más.</p>	<p>Lo hace a través de la planificación de los consejos y el cómo aborden las distintas temáticas susceptibles al cambio. Las reuniones de gestión (G-3, G8) eso.</p>
<p>Entrevistado Nº 15</p>	<p>Siempre con actitud positiva, son capaces de manejar las situaciones nuevas.</p>	<p>A través de la comunicación.</p>	<p>A la mejora de los alumnos.</p>	<p>Busca estrategias consensuadas con los docentes.</p>



Preguntas Entrevistado(a)	Pregunta 13 ¿Considera usted al Director(a) como un líder que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué?	Pregunta 14 ¿Cómo el equipo directivo promueve y apoya que la organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?	Pregunta 15 ¿Cómo observa y califica los conflictos en su unidad educativa?	Pregunta 16 ¿Qué técnicas utiliza el equipo directivo para manejar los conflictos en su establecimiento educacional?
Entrevistado Nº 1	Si porque el Director promueve la participación de todos los integrantes de su comunidad educativa, de acuerdo a sus habilidades, capacidades y o intereses y o apoyando constantemente	Promoviendo la maximización de los recursos humanos y materiales con eficiencia y eficacia de acuerdo a las necesidades y materiales con eficiencia y eficacia de acuerdo de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa	Se basa en el Reglamento de convivencia escolar las que se califican en menos graves, o gravísimas de acuerdo al conflicto presentado e involucra a toda la comunidad escolar	Con el apoyo de la orientadora, equipo multiprofesional, mediación escolar, entrevistas personales, mini consejos, esto según el tipo de conflicto que se genere
Entrevistado Nº 2	Sí, porque tiene una mente amplia de conocimiento, adaptándose a cada uno de nosotros de una manera flexible y humana	Dando autonomía en nuestro que hacer como docente	En forma positiva porque siempre se llega a un buen resultado	Utilizando a personas idóneas para resolver nuestros conflictos, orientadora, psicólogo e Inspector General
Entrevistado Nº 3	Si considero al director como un líder, un líder positivo ya que apoya y escucha a sus funcionarios del establecimiento	Con los cambios de actividades que van en pro del mejoramiento de los estudiantes	Mayores conflictos no hay en la unidad educativa	El diálogo es lo principal. Resolver los problemas en forma civilizada
Entrevistado Nº 4	Sí, porque da responsabilidades y estipula tiempo en común acuerdo con las personas, promoviendo siempre este estilo de trabajo.	Promoviendo lo anterior dicho, establecido como una forma de trabajo efectivo.	Como hay una gran cantidad de personas que forman la unidad educativa, se observan conflictos pequeños y no graves.	Conversación directa con los involucrados en forma oportuna.
Entrevistado Nº 5	Sí, porque el Director siempre ha promovido una cultura organizacional flexible porque promueve consensos que permitan que cada funcionario realice en forma eficiente su trabajo	Apoya gestionando flexibilidad en su accionar con el fin de llegar a un trabajo eficiente y eficaz	Prácticamente no existen conflictos en nuestra unidad educativa	Aplica los protocolos existentes



Entrevistado Nº 6	Sí, promueve el apoyo del docente en su labor, promueve el dialogo, la convivencia entre toda la comunidad educativa.	A través de reuniones formales e informales, con convivencias escolares profesores y alumnos.	De muy bajo perfil, son pocos los conflictos que se dan, ya que contamos con personas muy capacitadas.	Se reúne el equipo técnico con las personas involucradas y siguen el reglamento del colegio.
Entrevistado Nº 7	El Director no es muy flexible. El equipo técnico lidera y organiza, porque se ve en el actuar.	Cuesta, porque se nota una tirantes entre el equipo y el Director.	En ocasiones hay porque no se cumple con las funciones que corresponden.	Conversan con la persona o personal, en ocasiones dan orientaciones.
Entrevistado Nº 8	La parte técnica apoya una cultura organizacional flexible, orientada hacia las personas, pero Dirección es todo lo contrario.	La parte técnica considera todas las opiniones. Dirección no lo hace.	Muchas veces como crisis, las que en ocasiones han servido para sacar provecho a la situación y poder tomar nuevas decisiones.	Se solucionan mediante la mediación entre las partes.
Entrevistado Nº 9	No, no considero que tenga esa capacidad.	No promueve ni apoya, porque esto no se da.	Los conflictos son crisis, y no se abordan como es debido.	Con arbitrariedades.
Entrevistado Nº 10	Promueve la realización de proyectos en conjunto.	Mediante la conversación con otros miembros del equipo.	Por medio de conversación y entrevistas.	No, no existe alguna técnica determinada.
Entrevistado Nº 11	En ciertas circunstancias sí, lo cual podría mejorar.	Adoptándose a las circunstancias emergentes que puedan ocurrir durante el desarrollo de la jornada escolar.	Normales, como en cualquier colegio, factibles de resolver en la mayoría de las veces	Mediante la aplicación del reglamento de convivencia y la mediación entre los pares.
Entrevistado Nº 12	Sí, a ratos veo un líder que quiere ser empática que quiere buenas relaciones y buen trato, también lo puedo corroborar en lo que tiene que ver el recibimiento de tuvimos los profesores que recién llegamos este año. Siento que la adaptación ha sido más bien positiva.	Lo apoya motivándonos a compartir experiencias pedagógicas exitosas revisando también actividades el de compartir de distensión y otra cosa. En reconocimiento y actos de los diferentes estamentos que conforma la escuela con la entrega de estímulos y reconocimientos.	Los califico generalmente como muy domésticos. No tienen una relevancia o un trasfondo pedagógico o de gestión y por lo mismo no debiera ser de gran importancia.	La técnica de la entrevista personalizada y de también el uso de derivación hacia los profesionales respectivos y en el caso de los docentes se usa también la entrevista con el apoderado que formalmente son resolutivas y no preventivas.



<p>Entrevistado Nº 13</p>	<p>Considero que la directora promueve prácticas de organización a través de la correcta comunicación con los profesores y demás estamentos escolares.</p>	<p>Se lleva a la práctica a través de reuniones, consejos y la discusión analizando las fortalezas y debilidades del establecimiento.</p>	<p>Preocupante.</p>	<p>El diálogo con los apoderados, institución de consejos escolares, entrevistas de apoderados, eso.</p>
<p>Entrevistado Nº 14</p>	<p>Yo creo que la directora tiene aptitudes de líder, es proactiva, es muy trabajadora y muy preocupada pero tiende a ser autoritaria de repente y le cuesta aceptar opiniones diferentes a las suyas. Aunque tiene a su favor que puede ser flexible.</p>	<p>Yo creo que sí la apoya y lo hace escuchando a sus profesores en los consejos. Pide opiniones y aprueba sugerencias.</p>	<p>Los califico de poco importantes pero aquí algunos, le dan demasiada importancia a problemas que son cuestiones domésticas. Hay gente más sensible que otra.</p>	<p>Técnicas, técnicas, no utilizan, y si utilizan alguna no lo han hecho adecuadamente. Una vez se les ocurrió poner a la psicóloga de la escuela a mediar entre una directiva y una asistente de la educación, lo cual encontré tirado de las mechas porque claramente no puedes mediar entre tu jefe y un subalterno. Lo que más se utiliza es la conversación o reuniones entre las partes, que tampoco son bien manejadas. Los problemas tienden a agravarse.</p>
<p>Entrevistado Nº 15</p>	<p>Considero que sí promueve y apoya, ya que es democrática y cercana a toda la comunidad.</p>	<p>Siendo cercanos</p>	<p>Son abordados de manera personalizada.</p>	<p>A través del equipo psicosocial.</p>



Preguntas	<u>Pregunta 17</u> ¿Cómo el equipo directivo promueve técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas	<u>Pregunta 18</u> ¿Qué acciones se realizan en función de la administración de su unidad educativa?	<u>Pregunta 19</u> ¿Qué tipo de mecanismos están establecidos para prevenir disputas y quejas	<u>Pregunta 20</u> Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones se realiza efectivamente?
Entrevistado(a)				
Entrevistado Nº 1	A través de los distintos canales de comunicación, utilizando técnicas de negociación asertiva	Coordina, indaga, supervisa, propone y resuelve en forma armónica las distintas acciones y actividades	El Equipo Técnico Directivo da solución a los conflictos o actúa como mediador, escuchando a las partes involucradas. Incentiva la lealtad de todo el personal del establecimiento	Promueven una instancia de diálogo, se deriva al especialista correspondiente y luego se resuelve de acuerdo al reglamento de convivencia escolar
Entrevistado Nº 2	A través de encuestas u opiniones	Tomando en cuenta la opinión de apoderados, alumnos y profesores	Aplicando el reglamento escolar y el manual de convivencia escolar	No hay grandes disputas o conflictos
Entrevistado Nº 3	Escuchando las diferentes opiniones, no siendo autoritarios	Enfocándose siempre en el bienestar de todos	El dialogo abierto en toda la comunidad educativa	Escuchando las partes involucradas y enfrentando el problema
Entrevistado Nº 4	Se promueve a través de una mediación con el fin de conversar la implementación de diferentes propuestas.	Gestionar de buena forma las responsabilidades y actividades del establecimiento.	Mantener y promover buenas relaciones interpersonales entre funcionarios, y un reglamento de convivencia escolar.	Conversar con las personas afectadas para consensuar la resolución de problemas según el caso lo amerite.
Entrevistado Nº 5	A través de la mediación	Dirigido por un presupuesto de colegio y delegación de tareas de acuerdo a su función.	Existe un protocolo de mediación	Llamando a un dialogo
Entrevistado Nº 6	A través de distintas gestiones, tanto internas como externas al establecimiento, dentro de un marco de protocolo.	Trabajos en beneficio para los alumnos, con especialistas para cada uno de los alumnos.	Charlas de autocontrol y convivencia escolar.	Una reunión con las personas y el equipo técnico.
Entrevistado Nº 7	El Director vía Daem. El equipo vía Daem, redes de apoyo, agotando los medios hasta tener solución.	Cumplir con todo lo que pide el Daem.	Lo soluciona el Director, y no siempre es la más adecuada.	El Director conversa con los afectados, los demás obedecen.



Entrevistado Nº 8	Depende de quién sea el que aborde el conflicto, las técnicas pudieran ser mediación, arbitraje, conciliación.	La administración de la unidad educativa se realiza en función de acciones que se informan en los consejos de profesores.	Principalmente la prevención se realiza mediante reuniones, en este caso los consejos de profesores, los que son semanales, y donde se conversan todas aquellas situaciones que puedan traer consecuencias.	La principal acción es el aclarar la situación entre las partes, para así obtener buenos resultados.
Entrevistado Nº 9	No promueve técnicas.	El amedrentamiento, y el solo escuchar lo resolutive.	Solo se escuchan las quejas luego que ocurren.	Se escuchan y se actúa de acuerdo a conveniencia, jamás se procede de acuerdo a lo que establece el PEI, y/o Manual de Convivencia.
Entrevistado Nº 10	Conversa con algunos primero, luego con otros y al final conversa con todos.	La administración la realiza solo la Dirección en comunicación con Daem.	Conversar con los implicados y buscar solución en equipo.	Mediante reuniones de carácter técnico.
Entrevistado Nº 11	Dándole a conocer en instancia de consejo de profesores donde se consensuan las diferentes posturas y se llega a los acuerdos finales.	Postulando a diferentes proyectos eligiendo al cuerpo docente más idóneo.	Diría que no hay mecanismos para prevenir sino que cuando se producen se trata de llegar a una acuerdo entre las partes.	El conversar con las partes. Llegar a acuerdos y tratar de darle una solución a los problemas.
Entrevistado Nº 12	Creo que se hace en reuniones con los estamentos y en el caso de los profesores a ratos en los consejos cuando se nos pide la opinión sobre algún tema.	Yo creo que más bien se hace un check list, un mecanismo de control que busca verificar si las cosas están o no.	Están a disposición los protocolos de acción y están la entrevista directa con las personas que ejercen el liderazgo en la escuela y que deberán dar solución o derivar en caso de ser necesario.	Primero se escucha a la persona, se trata de dar soluciones en lo posible y se deriva a las autoridades pertinentes.
Entrevistado Nº 13	A través del consenso general, se analizan los pro y los contras	Implementando políticas de mejora. Proyectos de mejoramiento, eso.	Existe un conducto regular normado. Existen equipo multiprofesional y psicosocial	Se hace un trabajo con el apoderado. Se informa del progreso del alumno.
Entrevistado Nº 14	En realidad, veo que no se promueven, no sé si a nivel de alumnos en lo relacionado con convivencia escolar.	Con reuniones de trabajo con los distintos estamentos de la unidad educativa.	No existen mecanismos. Se actúa sobre la marcha.	Se escuchan a las partes involucradas y luego de ello se decide qué hacer.
Entrevistado Nº 15	No observado	No observado	Existe un organigrama	Creo que el Daem es quien toma las decisiones.



Preguntas	Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24
Entrevistado(a)	¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?	¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para resolver problemas en su unidad educativa?	¿En qué se apoya el equipo directivo para la toma de decisiones importantes?	En relación a la toma de decisiones ¿cómo el equipo directivo se asegura que esta ha sido la adecuada
Entrevistado Nº 1	Observación directa, conversación con los funcionarios, entrevista con cada estamento, docentes, alumnos Inspectores, padres y apoderados, otros.	Escuchar el problema, indagar, dialogar y buscar estrategias para dar solución al conflicto o situación presentada	Conocer todos los aspectos necesarios, consultando a todos los estamentos de acuerdo a la situación presentada, luego de ello toman una decisión	Realizando una evaluación posterior a la situación si es necesario reestructurar la decisión tomada para maximizar el o los resultados
Entrevistado Nº 2	Registrando mes a mes lo positivo o negativo, para ser representado en los mini consejos	Observando en los recreos, sala de clases, horas de colación, reforzando en forma constructiva a los alumnos y profesores	En el cuerpo de profesores de su escuela	A través del resultado obtenido de los alumnos, apoderados asistentes de la educación y sus queridos profesores o profesoras
Entrevistado Nº 3	En constante reuniones que buscan solucionar de mejor forma los problemas	Resuelve los problemas de forma eficaz aun así cuando a veces se deja pasar un tiempo.	En la opinión de toda la unidad educativa	Implementándola después de analizar todos los pro y contras de la decisión
Entrevistado Nº 4	Observación directa, y la constante conversación con su personal.	Consensuar solución de problemas con las personas afectadas y toar acuerdos.	En la voz de los profesores.	En consejo de profesores se busca que es lo mejor para nuestro establecimiento.
Entrevistado Nº 5	Información a través de los diferentes canales que existen en el establecimiento.	Encuentro de equipos	En los objetivos ya planteados en el PEI	A través de diferentes formas evaluación
Entrevistado Nº 6	Entrevistas con cada alumno aplicada por un profesional.	Recopilar información para saber realmente cual es el problema a abordar y seguir los protocolos y el reglamento del establecimiento.	En base a evidencias y en el reglamento interno del establecimiento.	En la opinión década uno de los profesionales que trabajan en el establecimiento, llegando así a un consenso y aprobar el tipo de decisión que se quiere impartir.
Entrevistado Nº 7	Me imagino que la Dirección conversa con los involucrados.	Amonestación, conversación, conducto regular, poner a disposición a Daem	No siempre se soluciona y continúa el vicio.	No siempre se aseguran que es la más adecuada- La decisión se toma de acuerdo a la conveniencia.



Entrevistado Nº 8	La identificación de los problemas no es compleja, debido a que el problema es siempre fácil de identificar, gracias a conversaciones.	Las estrategias se resumen principalmente en la conversación de las partes, para así tomar decisiones acertadas.	Para que exista una toma de decisión importante lo primero es identificar qué es lo que motiva aquella situación. Como por ejemplo el reiterado devenir de una situación compleja.	Para que una decisión sea la adecuada, primero hay que someterla a un ensayo y error. Posteriormente se puede validar aquella decisión. Otra forma de asegurar que la decisión sea adecuada es que participen en ella la mayor cantidad de agentes involucrados.
Entrevistado Nº 9	No hay estrategias para ello.	Ninguna.	Algo se consulta y se decide.	No existe una evaluación o seguimiento para ello.
Entrevistado Nº 10	Acá se generan problemas repetitivos que indican señales sobre algo que no está bien.	Conversa con las personas, informa al Daem y en más de una ocasión gente del Daem viene a reuniones para resolver los problemas.	Me imagino que consulta al Daem.	Porque así lo cree.
Entrevistado Nº 11	A través de instancias como consejos de profesores donde los docentes dan a conocer sus inquietudes y a través de reuniones con coordinaciones.	Hablando el tema, estableciendo el origen del problema y tratando de darle una solución que deje satisfecho a todas las partes.	En ocasiones, se les pide la opinión a los docentes y en otras son tomadas por el equipo directivo.	Viendo si la decisión ha tenido un real impacto para lo que fue creado y si fue realmente trascendente.
Entrevistado Nº 12	La visita al aula, también la instancia de reunión o consejo semanal y eso respecto a ver más bien, no sé si es una estrategia, es casi como un ritual, es algo a seguir solamente.	Creo que no uso muchas estrategias más bien creo que se actúa sobre la marcha y de forma reactiva. No hay un planteamiento estratégico ni algo por el estilo no se evidencia eso.	Yo creo que se apoyan en la gente de confianza que tiene que les rodea. También de las personas que quieren oír, pero no siempre de todos. Y creo que se apoyan y espero de la información objetiva y de las evidencias concretas que pueda tener una situación o problema puntual.	Personalmente creo que no se aseguran de que fue la adecuada porque he evidenciado en algunos casos no ha sido la mejor decisión puesto que no se tomó el parecer de todos los participantes.
Entrevistado Nº 13	El equipo directivo es muy cercano a trabajar con los padres y apoderados y a hacer visitas a los domicilios	El equipo directivo focaliza el problema, la psicóloga, la orientadora, asistente social y entrevista con la directora.	Consenso con los profesores, estamentos, DAEM.	Analizando la progresión del problema.



<p>Entrevistado Nº 14</p>	<p>Bueno, el equipo directivo tiene directa comunicación con algunos asistentes que les comentan algunos problemas, por lo que estrategias no utiliza.</p>	<p>Conversando con las partes si es con personas. Si son situaciones, se reúne el equipo y en conjunto deciden.</p>	<p>Yo creo que se apoyan bastante en el equipo psicosocial y si el problema es mayor, lo ve el DAEM.</p>	<p>No sé si hacen seguimiento de los casos.</p>
<p>Entrevistado Nº 15</p>	<p>Realmente no sé.</p>	<p>Se apoya en el equipo psicosocial</p>	<p>En el Daem</p>	<p>Socializando las tomas de decisiones.</p>



ANEXO 8: RESPUESTAS TEXTUALES POR PREGUNTA SEGÚN ESTAMENTO ASISTENTE DE LA EDUCACIÓN

Preguntas Entrevistado(a)	Pregunta 1 ¿Qué tipos de liderazgos conoce usted?	Pregunta 2 ¿Con cuál o cuáles tipos de liderazgo identifica al equipo de directivo y cuál se ejerce efectivamente?	Pregunta 3 ¿Qué importancia cree Ud. que le otorga a la formación de las personas de su organización, el equipo de directivo?	Pregunta 4 ¿De qué forma observa Ud. que el Equipo Directivo incentiva la formación de las personas en la comunidad?
Entrevistado Nº 1	Democrático, autocrático, participativo	Democrático	Es de suma importancia para el equipo ya que ayuda a que todos puedan tener las competencias adecuadas para un trabajo efectivo	Creo que falta más posibilidad de capacitación para la comunidad escolar es necesario
Entrevistado Nº 2	Carismático y legítimo	Hay una mezcla de ambos tipos, principalmente dada la dinámica de grupo se ejerce la de tipo legítima	Vital, son derecho de un organismo educativo	Ofrece orientaciones ad hoc a la realidad de la escuela y propone vías de desarrollo que son claras para el desarrollo social
Entrevistado Nº 3	Conozco los siguientes tipos: democrático, laizzez-faire, participativo, autocrítico y autoritario	Se identifica con el liderazgo democrático y se ejerce efectivamente	La importancia que les brinda es relativamente buena	Con reuniones que aportan a cada una de las necesidades de los integrantes
Entrevistado Nº 4	Algunos, como Democrático, colaborativo. Autoritario	No se	Me imagino que debiera darle importancia, no obstante creo que aquí falta algo de perfeccionamiento.	No lo sé
Entrevistado Nº 5	En realidad no muchos.	Creo que son ordenados.	Me imagino que le da importancia, en realidad no lo he notado.	La verdad, es que he sabido que la mayoría de las personas que trabajan aquí llevan muchos años y no sé si han continuado su perfeccionamiento. Pero también sé que acá hay grandes profesionales.



Entrevistado Nº 6	Por lo que sé hay distintas formas de liderar una institución.	Me gustaría un liderazgo más abierto, mas espontaneo, no tan estructurado.	Yo al menos este año estudie, pero lo hice por mi cuenta.	A mí la jefa técnica me ayudo en algunos trabajos, así es que me imagino que le dan importancia.
Entrevistado Nº 7	El democrático, autoritario y el que delega.	El democrático	Yo creo que le da mucha importancia. Porque siempre están pendiente de cuanto nos capacitamos.	Sugiriéndonos capacitaciones. A través de las devoluciones, dan a conocer nuestras debilidades para que busquemos la instancia para mejorar esto, como en darnos cuenta, porque uno no se fija lo que hace mal.
Entrevistado Nº 8	Los más conocidos son el democrático, autoritario y el..., no me acuerdo del tercero.	Yo creo que se utilizan los dos tipos de liderazgos, y con mayor frecuencia el democrático.	Bastante importancia, por lo menos la preocupación en parte del personal de la escuela	En la motivación.
Entrevistado Nº 9	Bueno, desde el DAEM hacia acá, se supone que el equipo directivo de la escuela lidera.	Tal vez mi respuesta hace un tiempo atrás hubiese sido otra, pero última mente se ha empezado a ordenar la cosa y existe un liderazgo apropiado que nos acomoda a todos.	Últimamente sí bastante, es relevante la importancia de las capacitaciones, el hacer reunión constante, se le está dando mucha importancia a la formación de las personas de la escuela.	Bueno, desde que se comentó que necesitamos reuniones constantes, se creó capacitación de primeros auxilios se está viendo las forma de tener más capacitaciones, hemos pedido que se nos informe más sobre las cosas del colegio.



<p>Preguntas</p> <p>Entrevistado(a)</p>	<p><u>Pregunta 5</u></p> <p>¿Cuenta usted que se brinda el espacio y el tiempo para realizar reflexión sobre su gestión profesional? ¿Por qué lo considera así?</p>	<p><u>Pregunta 6</u></p> <p>Con el espacio y el tiempo que dispone, ¿Cómo organiza esta reflexión sobre su labor como docente?</p>	<p><u>Pregunta 7</u></p> <p>¿Sobre qué aspectos centra su propia reflexión?</p>	<p><u>Pregunta 8</u></p> <p>¿Qué características personales ve en el equipo directivo que le son favorables y/o desfavorables en relación a su capacidad de adaptarse a situaciones emergentes que no se prevén?</p>
<p>Entrevistado Nº 1</p>	<p>Existen espacios de reflexión, pero deberían ser aún más</p>	<p>Como dupla psicosocial nos reunimos a diario proyectando y planificando nuestro que hacer</p>	<p>En las problemáticas existentes de nuestros alumnos y en la forma de abordarlos</p>	<p>Favorables; disposición proactividad, Eficiencia, responsables Desfavorables; ejercer mayor control.</p>
<p>Entrevistado Nº 2</p>	<p>Se logra realizar esta actividad. Considero importante tener el tiempo de reflexión más aun cuando hay que generar estrategias para seguir interviniendo</p>	<p>Básicamente luego de cada atención dejo un espacio para abordar lo ocurrido en la sesión y plantear la estrategia futura. Luego plasmo todo en un libro de seguimiento.</p>	<p>La problemática del paciente, aspecto transformacionales y aspectos técnicos clínicos</p>	<p>Favorable: vías de comunicación fluidos, reuniones técnicas, estudio de casos. Desfavorable: falta formalizar solicitudes por vía escrita</p>
<p>Entrevistado Nº 3</p>	<p>Sí, contamos con el espacio y tiempo necesario porque cada vez existe más participación de los asistentes</p>	<p>Me organizo planificando mi día y así tener claridad en lo que me toca resolver.</p>	<p>Análisis y concentración</p>	<p>Es un equipo tolerante con alto profesionalismo, se desfavorece en la rapidez ante situaciones emergentes</p>
<p>Entrevistado Nº 4</p>	<p>En el equipo interdisciplinario reflexionamos bastante, pero no sé si Dirección lo sabe, o al menos no se interioriza mucho de ello</p>	<p>Estando dispuesto a orientar cuando y como se me necesite y de acuerdo a una planificación.</p>	<p>En lo que corresponde, hacer lo que se debe hacer.</p>	<p>Yo me puedo adaptar a situaciones no previstas y creo que varias personas más lo pueden hacer, solo falta que quien tiene que hacerlo lo haga.</p>
<p>Entrevistado Nº 5</p>	<p>Yo en mi desempeño, la mayoría de las veces reflexiono con otros apenas tengo un espacio, pero mi tiempo es escaso.</p>	<p>En reuniones con el equipo interdisciplinario y de acuerdo a mi calendario de trabajo.</p>	<p>Sobre los avances de los niños, con conversaciones con los profesores, apoderados y con el equipo de profesionales.</p>	<p>Generalmente se sale bien parado de aquellas situaciones complejas, sea como sea.</p>



<p>Entrevistado Nº 6</p>	<p>No, yo me he quejado bastante, porque considero que me toca lo más pesado siempre a mí.</p>	<p>Trato de hacer todo lo que me corresponde.</p>	<p>En que me gusta que las cosas queden bien. Y una vez al mes el grupo de profesionales de la escuela nos hace talleres para asistentes y eso me sirve para reflexionar.</p>	<p>Lo favorable creo, que siempre nosotras estamos dispuestas a colaborar en todo lo que se nos solicita, especialmente cuando les solicitan cosas que están fuera del horario de la escuela.</p>
<p>Entrevistado Nº 7</p>	<p>Yo creo que escaso tiempo para reflexión debido a que es amplio las actividades que uno tiene que realizar en la escuela dentro de las funciones y también faltan instancias para la reflexión.</p>	<p>Yo creo que durante las articulaciones una más reflexiona. Porque le dan las opiniones de lo que uno está realizando y le da más tiempo para compartir con los profesores.</p>	<p>En lo que uno reflexiona siempre como uno puede mejorar las habilidades y las técnicas para trabajar con los equipos profesionales</p>	<p>Que son flexibles frente al cambio, que ese siente un respaldo por parte del equipo directivo con respecto a las tomas de decisiones. Comunicación efectiva.</p>
<p>Entrevistado Nº 8</p>	<p>No, creo que no, la reflexión profesional, no se dan las instancias para reflexionar de esos temas.</p>	<p>Analizo mi disponibilidad, la llegada con los niños, esas son las cosas que uno reflexiona normalmente, tratar de buscar las mejores estrategias para enseñar a los niños.</p>	<p>Sobre los aprendizajes de los niños.</p>	<p>Yo veo que tienen harta iniciativa y poca organización.</p>
<p>Entrevistado Nº 9</p>	<p>Bueno, por ejemplo reflexión referente a la parte personal de uno, nunca hemos tenido personal que nos diga como trabajamos, porque debería hacerse, porque no se nos informa de nuestras fortalezas, porque tenemos sorpresas a fin de año y uno cree que lo está haciendo bien.</p>	<p>Con la respuesta que me dan los niños, con la respuesta que me dan los apoderados de los niños. Ellos me dan la respuesta. Yo recepciono, ellos se dan cuenta que tengo la atención con ellos y me demuestran su cariños.</p>	<p>Principalmente de los estudiantes, ahora no se puede hablar de alumnos. Mi trabajo circula en eso.</p>	<p>Yo por ejemplo, en estos momentos diría que lo favorable, se ve un orden en el colegio, la disciplina, se ve que hay un liderazgo igual y desfavorable yo creo que lo fue un tiempo, porque no había esa capacidad de comunicación entre el trabajador y el directivo, la comprensión, era desfavorable para uno. Se han cambiado las relaciones para mejor.</p>



Preguntas	<u>Pregunta 9</u>	<u>Pregunta 10</u>	<u>Pregunta 11</u>	<u>Pregunta 12</u>
Entrevistado(a)	¿Cómo observa que el equipo directivo maneja circunstancias cambiantes que no estaban en su agenda?	¿Cómo se da cuenta usted que el equipo directivo genera cambios en su unidad educativa?	¿Qué tipo de cambios se promueven al interior de su unidad educativa?	¿De qué forma, el equipo directivo genera o implementa la gestión del cambio al interior de su establecimiento educacional
Entrevistado Nº 1	Manejar efectivamente las situaciones	Por el trabajo serio que se realiza	Cambios en lo metodológico y en lo social	Promoviendo una gestión que tiene protocolos claros y labores definidas.
Entrevistado Nº 2	El equipo directivo se observa plástico y muy adaptable a la contingencia, buscando a colaboradores que resultan claves para atender la coyuntura.	Genera reuniones de manera frecuente en las cuales se busca consenso en las nuevas orientaciones que se proponen	Usualmente están centrados en la estrategia pedagógica, de lo cual no puedo percibir sensiblemente los cambios	La implementación es gradual y consensuada
Entrevistado Nº 3	Poseen capacidad de manejo de situaciones cambiantes pero falta rapidez	A través de reuniones de directivos, constante preocupación por sus funcionarios, programas escolares, su regulación y supervisión	Cambios en el aprendizaje de los alumnos, participación, responsabilidad y mejoramiento permanente	A través de reuniones técnicas con todos los estamentos de la unidad educativa
Entrevistado Nº 4	Intente cumplir rápidamente con lo solicitado.	Porque me lo comunican o en otras ocasiones me doy cuenta solo o porque me lo cuentan informalmente.	En lo administrativo casi nada. En lo técnico se intenta buscar nuevas estrategias y metodologías, pero cuesta un poquito.	Se comunica en los consejos de profesores o en las reuniones de equipo interdisciplinario.
Entrevistado Nº 5	Han ocurrido situaciones algo complejas, pero generalmente atienden organizadamente algunas situaciones no previstas.	Me doy cuenta cuando lo conversamos en el equipo los días miércoles, o cuando me lo comunican espontáneamente.	Varios, todos apuntando a nuevas estrategias para una mejor atención hacia los alumnos.	Cuando está de acuerdo apoya las nuevas ideas, pero cuesta un poquito.
Entrevistado Nº 6	Generalmente aquí está todo planificado, y cuando ocurre algo inusual buscan la manera como sea para solucionarlo.	Porque cuando yo veo algo nuevo, lo consulto y ahí me cuentan, o a veces me llaman para informarme de nuevos planes en el trabajo.	A veces cambio de horarios de colación, algunas salas que se implementan con cosas nuevas, algunos proyectos con apoderadas, atención a la comunidad, etc.	Yo veo que intentan implementar nuevas estrategias, en el camino las van observando y si hay que realizar cambios los hacen.



<p>Entrevistado Nº 7</p>	<p>Debido a que son flexibles frente al cambio, logran manejar las circunstancias que podrían ser conflictivas y de buenas maneras.</p>	<p>Las tomas de decisiones siempre son consultadas y deben ser aprobadas por todo el equipo de dirección, debido a ello, antes de hacer un cambio dentro del establecimiento se informa al equipo docente para su aprobación.</p>	<p>Administrativos, en el tema de convivencia escolar. Yo creo que esas dos se generan los mayores cambios</p>	<p>En la parte de gestión, no sé cómo se llama, este es un ejemplo, que a jefatura duraran dos años, por lo tanto se crea una especialización en el sector. También, las asistentes de educación crean especialización en un curso determinado, por lo que se mantiene de forma permanente en el mismo nivel.</p>
<p>Entrevistado Nº 8</p>	<p>Tienen poca comunicación como equipo para enfrentar los cambios</p>	<p>Porque hay cambios muy bruscos y muy importantes que no pasan desapercibidos.</p>	<p>Organizacionales no más.</p>	<p>Con reuniones propias del equipo directivo.</p>
<p>Entrevistado Nº 9</p>	<p>De repente tomando decisiones muy apresuradas, deben tener la calma para tener toda la información. Debería haber una persona idónea para hablar con los la persona.</p>	<p>Se informa, se están haciendo reuniones más reiteradas, eso.</p>	<p>A través de informando haciendo reuniones más constantes.</p>	<p>Bueno, la parte formativa, educativa y principalmente el trabajo en equipo.</p>



Preguntas Entrevistado(a)	Pregunta 13 ¿Considera usted al Director(a) como un líder que promueve y apoya una cultura organizacional flexible? ¿Por qué?	Pregunta 14 ¿Cómo el equipo directivo promueve y apoya que la organización educativa tenga una cultura organizacional flexible?	Pregunta 15 ¿Cómo observa y califica los conflictos en su unidad educativa?	Pregunta 16 ¿Qué técnicas utiliza el equipo directivo para manejar los conflictos en su establecimiento educacional?
Entrevistado Nº 1	Sí, este promueve e incentiva a las personas y apoya a cada uno cuando le plantean sus inquietudes	Si, existe una disposición y apoyo a la iniciativa que muchas veces surgen de las distintas personas y en especial del jefe de UTP	Muy pocos y principalmente por falta de comunicación	Entrevistas personales y mediación
Entrevistado Nº 2	El director funciona como un catalizador, facilitador de las propuestas de sus colaboradores	No se	Los conflictos que se presentan en la comunidad educativa son 100% evitables en la medida que los colaboradores se comprometan con su función.	Básicamente se media en los conflictos que se presentan
Entrevistado Nº 3	El director es el líder que promueve el aprendizaje en la unidad educativa, además de poseer una indiscutible flexibilidad ante cualquier necesidad requerida por los integrantes de esta comunidad, además de cumplir con sus roles como director.	Mejorando los procesos internos	Los califico como leves	Conociendo bien al personal involucrado, determinando el nivel de la situación, utilizando inteligencia y profesionalismo
Entrevistado Nº 4	No mucho, es un poco estructurada la situación.	Apoya lo que le gusta y pone a disposición lo que no le gusta.	Se ha vuelto algo desmotivante, y son tan marcados, siempre por las mismas personas.	Conversa y ordena.
Entrevistado Nº 5	Creo que quien está a cargo es temperamental.	Al parecer le gusta que las demás personas hagan cosas nuevas, pero cuesta conseguir un total apoyo. Y en ocasiones se dice a todo que sí.	Yo he intentado nunca involucrarme en nada, y cuando algo no me ha parecido lo he dicho.	Se informa en los consejos o reuniones.



<p>Entrevistado Nº 6</p>	<p>La Directora es la que siempre ha llevado toda la organización de la escuela, los jefes técnicos últimamente solo han durado un año y luego se van.</p>	<p>Este año ha tenido más movimiento la escuela, los estudiantes han podido participar en distintas actividades con la comunidad y yo he colaborado con algunas actividades.</p>	<p>Buuu...hace años que ocurren y ocurren conflictos, pero ya no creo que se solucionen.</p>	<p>A nosotras las asistentes siempre la directora nos llama para conversar y aconsejarnos, pero hay algunas que les entra por aquí y les sale por acá.</p>
<p>Entrevistado Nº 7</p>	<p>Sí, ya que la toma de decisiones se realizan en conjunto con el equipo directivo.</p>	<p>El equipo frente a conflictos internos toma una postura imparcial tratando que los integrantes puedan resolver el conflicto actual.</p>	<p>Aquí son pocos lo conflictos. Más que nada son por el tema de convivencia que se da en la vida cotidiana siendo fácil de resolver.</p>	<p>La medicación con los auxiliares por ejemplo.</p>
<p>Entrevistado Nº 8</p>	<p>No, es autoritaria.</p>	<p>Por medio de reuniones con los diferentes estamentos, exigiendo la flexibilidad.</p>	<p>A ver, hay variados tipos de conflictos, entre graves y muy graves y mal manejo para resolverlos.</p>	<p>Sí hay técnicas pero no son las adecuadas. Conversaciones grupales como una técnica.</p>
<p>Entrevistado Nº 9</p>	<p>Yo creo que no tanto, porque yo creo que igual hay momento en que hay situaciones muy radicales y yo creo que esa parte habría que mejorarla, más conversaciones personales que no se tomen decisiones apresuradas.</p>	<p>Existiendo estas reuniones que están siendo más. Que hay fortalezas y debilidades.</p>	<p>Yo considero que son conflictos negativos que afecta la parte externa de la escuela. Se tiene una mala calificación de la escuela, no se resuelven como corresponde.</p>	<p>No las hace.</p>



Preguntas Entrevistado(a)	Pregunta 17 ¿Cómo el equipo directivo promueve técnicas de negociación para implementar sus distintas propuestas?	Pregunta 18 ¿Qué acciones se realizan en función de la administración de su unidad educativa?	Pregunta 19 ¿Qué tipo de mecanismos están establecidos para prevenir disputas y quejas	Pregunta 20 Al observar quejas o disputas en su unidad educativa ¿Qué acciones se realizan efectivamente?
Entrevistado N° 1	A través de reuniones periódicas de los diferentes estamentos de la comunidad educativa	Toma de decisiones en base a las necesidades de la comunidad, sondeos a través de reuniones con toda la comunidad, diagnósticos para un plan de acción apoyado en la realidad	Existe el protocolo de mediación	Entrevista con los afectados y reuniones de mediación
Entrevistado N° 2	Genera reuniones en las cuales se presentan las propuestas	No se	Se trabaja protocolos de mediación	La mediación o intervención directa del director en la dificultad presente
Entrevistado N° 3	Utilizando distintos tipos de estrategias y tácticas, tomando la iniciativa y flexibilidad	Una administración ordenada clara y transparente	Buen trato	Se llevan a cabo investigaciones, procedimientos apropiados según la queja y se elabora algún informe sobre esta con sus conclusiones y solución
Entrevistado N° 4	Existen muy pocas técnicas de negociación.	Lo referente a administrativo es riguroso y estructurado.	mmm...está siempre recordando el rol de cada uno/a	Cuando estas se vuelven insostenibles se conversa con las personas.
Entrevistado N° 5	Se conversa y analiza (cuando la negociación no es muy relevante) dependiendo de quién esté involucrado.	Se trata de mantener todo al día por si viene supervisión.	No muchas, ahora que recuerdo últimamente hemos trabajado en algunos protocolos.	Se conversa con las partes, pero estas conversaciones muchas veces son unidireccionales, dependiendo de quién o quienes estén en el conflicto.
Entrevistado N° 6	Supongo que a través de la conversación.	Quién administra aquí es la directora o la jefe técnico si ella no está.	Las conversaciones y consejos en la oficina	Nos dicen que ya no sigamos más con tanta queja o problemas entre nosotras.



<p>Entrevistado Nº 7</p>	<p>Sí, porque se pregunta en los consejos de profesores y también de asistentes cuando es una toma de decisiones o un conflicto que involucre a todo el establecimiento.</p>	<p>No sé acciones hacen.</p>	<p>UUUUU, bueno se podría considerar los consejos, donde todo el mundo se desborda, en los consejos de asistentes pasa.</p>	<p>Se hace reflexión de la queja, se trata de dar a conocer el punto de vista del establecimiento o de dirección y si es conveniente, realiza mediación frente al conflicto.</p>
<p>Entrevistado Nº 8</p>	<p>No, nosotros no trabajamos con la negociación para resolver los conflictos. Hay sólo soluciones formativas.</p>	<p>Sólo reuniones informativas con los respectivos cambios.</p>	<p>El manual de convivencia.</p>	<p>Se conversa la falta y se le entrega un castigo formativo, aplicando el manual de convivencia.</p>
<p>Entrevistado Nº 9</p>	<p>No, yo creo que si bien lo que se ha obtenido son reuniones más constantes, he pensado que de repente que la información más personal de uno.</p>	<p>Hay un manual de convivencia pero del manual no sé cuántas cosas se llevan a cabo de él. Hay un encargado de convivencia pero a mi parece no es la persona más idónea en el cargo.</p>	<p>El manual de convivencia y una encargada de convivencia escolar.</p>	<p>Viene los directores del DAEM al colegio, usan intermediarios, generalmente el psicólogo, para solucionar los problemas que existen.</p>



Preguntas	Pregunta 21	Pregunta 22	Pregunta 23	Pregunta 24
Entrevistado(a)	¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para identificar los diferentes problemas en su unidad educativa?	¿Qué estrategias utiliza el equipo directivo para resolver problemas en su unidad educativa?	¿En qué se apoya el equipo directivo para la toma de decisiones importantes?	En relación a la toma de decisiones ¿cómo el equipo directivo se asegura que esta ha sido la adecuada
Entrevistado Nº 1	Diagnostico con la comunidad	Entrevista con las diferentes personas involucradas en algún problema, promoviendo la mediación	En el marco de la buena enseñanza en el PEI y en informaciones técnicas que se recopilan	Con una evaluación permanente
Entrevistado Nº 2	No se	Mediación, trabajo con los involucrados para llegar a una solución favorable para todos	En el aspecto técnico de esta y la proyección de lo que puedan verse afectados los colaboradores	A través de una evaluación constante de todas las acciones propuestas
Entrevistado Nº 3	Detectar la desmotivación que se enfrenta, manejo de conflictos	Conociendo exactamente de qué se trata, indagar el comportamiento de los involucrados, revisar el historial y aplicar soluciones similares, escucha a las partes del problema, tacto y diplomacia	Se apoyan en los argumentos por información	En los resultados ya sean positivos o negativos
Entrevistado Nº 4	Generalmente existen personas que van a contar lo que pasa a la oficina.	Yo he observado dos; o se conversa con la persona, o se hace vista gorda.	En algunas ocasiones se discute en reuniones y se intenta llegar a un acuerdo.	Antes de tomar la decisión, se analiza que efectos podría tener ésta.
Entrevistado Nº 5	Se escucha a los auxiliares y a algunos apoderados.	No lo sé	Generalmente se le pide apoyo al Departamento de Educación.	Estando al pendiente, para cambiar si fuera necesario.
Entrevistado Nº 6	Yo sé que hay personas que le comunican todo a la Directora, incluso la llaman a su celular para contarle.	Nos conversa.	Supongo que en las reuniones que hacen en los consejos y con la ayuda del Daem.	Probando y si no resulta se modifica.
Entrevistado Nº 7	Con los alumnos no más se hace esto. Que se utiliza encuesta de satisfacción. Eso nomás.	Mediación, nada más.	En el equipo del establecimiento, yo creo, completo.	Yo creo que no se aseguran que ha sido la adecuada, pero sí se trata de la gente que está involucrada dé su punto de vista.



Entrevistado Nº 8	La comunicación con todos los estamentos de la unidad educativa	Entrevistas con las personas involucradas.	En sus propias ideas y en el manual de convivencia escolar.	Con un seguimiento del caso.
Entrevistado Nº 9	Yo creo que generalmente ellos identifican problemas, hay personas informan cosas del colegio. A través de esas personas se enteran.	A mi me pasó que me enviaron una carta con copia al DAEM y con copia a mi carpeta y un psicólogo como mediador. Eso usaron como estrategia. Lo encontré pésimo, lo encontré mal. Eso no corresponde a un liderazgo a mi parecer.	No lo sé, supongo que entre ellos, pero mayormente no lo sé.	No sabría como ellos se aseguran para que la toma de decisiones sea la adecuada. No tengo idea en qué se basan ellos.



ANEXO 9: INFERENCIAS INTERPRETATIVAS POR SUBCATEGORÍAS, ESTAMENTO DIRECTIVO

Categoría		A. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO				
Sub categoría	A.1. Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente <i>(Preguntas N°1 y N°2)</i>	A.2. Ejercen su rol como formadores de personas y de la organización <i>(Preguntas N°3 y N°4)</i>	A.3. Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva <i>(Preguntas N°5, N°6 y N°7)</i>	A.4. Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes <i>(Preguntas N°8 y N°9)</i>	A.5. Lideran procesos de cambio al interior de la escuela <i>(Preguntas N°10, N°11 y N°12)</i>	A.6. Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible <i>(Preguntas N°13 y N°14)</i>
Director N°1	Conozco varios tipos de liderazgo, me siento identificado siendo transformacional.	Le atribuyo mucha importancia, incluso les insto para que se inscriban y participen en todo lo que les beneficie personal y profesionalmente.	Aunque el tiempo no es suficiente, aprovecho el máximo de tiempo para la reflexión y la autorreflexión, lo hago en forma diaria y la centro en los estudiantes	Me es favorable la capacidad de trabajar en equipo, ser empático y resolver situaciones con el equipo	El sistema no es estático, trato de estar siempre a la vanguardia, centro el cambio en lo metodológico y en convivencia apoyado siempre por el equipo, principalmente dupla psicossocial	Nada puede ser tan rígido, se debe ser flexible, y promuevo el orden, la sistematización y la responsabilidad.
Director N°2	Conozco varios, me identifico siendo democrático y transaccional	Es un asunto personal si cada uno se perfecciona o no.	Lo más importante es mantener lo administrativo en regla, ya que es una actividad agobiante y los colegas deben centrar su trabajo en tratar de hacerlo bien y sin perder tiempo.	Mi capacidad para hacer que todos trabajen, ser empática y gracias a mi experiencia	Creo que la gente debe trabajar de manera responsable, así los cambios se dan solos, y si algo no funciona rápidamente yo realizo los cambios que tengan que hacer.	Lo importante es que las cosas se cumplan y que la escuela este ordenada. No sé si soy tan flexible.
Director N°3	Tengo más en mente el transformacional	Tiene mucha importancia, incluso yo lo demuestro con el ejemplo y comparto toda la información que se pueda.	Reflexiono más bien en casa. Acá ando de aquí para allá. Centro mi reflexión en la toma de decisiones y siempre me retroalimentación.	Me adapto muy fácil a situaciones emergentes, tengo un pensamiento rápido y acorto mi agenda si es necesario.	Yo acompaño mucho y dialogo mucho, hago mucha retroalimentación, contextualizo, para mejorar lo pedagógico y la convivencia.	La única forma de genera cambios es ser bien rígida, y esto se logra a través de la reflexión y contextualización.



Categoría	B. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS	
Sub categoría	B.1. Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos <i>(Preguntas N°15, N°16, N°17 y N°18)</i>	B.2. Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas. <i>(Preguntas N°19 y N°20)</i>
Director N°1	Observo en forma directa, busco un mediador por estamento, converso de manera personal buscando acuerdos positivos, clasifico los conflictos de acuerdo a su gravedad y promuevo un trabajo mancomunado y participativo.	Periódicamente estoy haciendo entrevistas personales y con estamentos, escucho las inquietudes, invito a tener disposición a colaborar y si es necesario busco un mediador.
Director N°2	Para mi todos los conflictos son graves, les encaro y luego les digo que yo no quiero conflictos, lo administrativo lo llevo todo en orden, yo les doy en la medida que ellos me dan.	Promuevo la buena convivencia, les insto a dejar las rencillas, y se llama a terreno para aclarar.
Director N°3	No tenemos muchos conflictos y cuando lo hay, de acuerdo al estamento hay personas que se encargan de ello. En lo administrativo me apoyo mucho en mi equipo, intento que hagan propias mis ideas.	Escucho, promuevo el dialogo, pero nos falta algún mecanismo de prevención a pesar que existen muchos protocolos de acción.



Categoría	C. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Sub categoría	C.1. Son capaces de identificar y resolver problemas <i>(Preguntas N°21 y N°22)</i>	C.2. Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas <i>(Preguntas N°23 y N°24)</i>
Director N°1	Se conversa con el equipo directivo, y se busca información con los diferentes estamentos, se busca resolver los problemas a partir de la mediación y con el apoyo del equipo psicosocial.	Me apoyo en mucha información de los estamentos y luego en elementos técnicos, y evalúo junto al equipo técnico a partir de un monitoreo de las diferentes acciones.
Director N°2	Solicito información de lo que pasa en la escuela y converso con los involucrados.	Siempre he tomado buenas decisiones gracias a mi experiencia o que se abala con mi trayectoria.
Director N°3	Yo hago mucha presencia para identificar los problemas, busco una solución con mi equipo más cercano.	Me apoyo con los encargados de cada estamento o encargado y realizo un seguimiento de las acciones.



ANEXO 10: INFERENCIAS INTERPRETATIVAS POR SUBCATEGORÍAS, ESTAMENTO EQUIPO TÉCNICO DIRECTIVO

Categoría		A. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO				
Sub categoría	A.1. Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente <i>(Preguntas N°1 y N°2)</i>	A.2. Ejercen su rol como formadores de personas y de la organización <i>(Preguntas N°3 y N°4)</i>	A.3. Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva <i>(Preg. N°5, N°6 y N°7)</i>	A.4. Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes <i>(Preguntas N°8 y N°9)</i>	A.5. Lideran procesos de cambio al interior de la escuela <i>(Preguntas N°10, N°11 y N°12)</i>	A.6. Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible <i>(Preguntas N°13 y N°14)</i>
Entrevistado N°1	Conozco varios tipos de liderazgo, me siento identificado con un liderazgo participativo y consultivo	Le atribuyo mucha importancia, deben tener una formación idónea, esta se incentiva con estímulos intrínsecos a la buena labor y al análisis cuando es necesario	Si, al comienzo de semana, se analiza la semana recién pasada y se organiza la que comienza. Es aquí donde el equipo interactúa.	Lo favorable es el trabajo en equipo, existe mucha confianza dentro de éste y se hacen reuniones extraordinarias cuando es necesario.	Mediante las reuniones, con retroalimentación y evaluación constante, donde los logros se comparten y las debilidades se trabajan en conjunto para mejorar.	Amparados en un liderazgo horizontal, el equipo tiene la capacidad de escuchar y de compartir tanto los aciertos como desaciertos.
Entrevistado N°2	Conozco varios, me siento identificado con los tipos democrático y participativo	Considero que es de alta importancia, se dan facilidades para participar y se promueve la inscripción a distintas instancias de perfeccionamiento.	El tiempo es escaso, se intenta resolver problemas emergentes, se hace en las reuniones de equipo y se centra en el aprendizaje y en convivencia.	Se promueve una solución rápida y oportuna, con buena comunicación, disposición, empatía, eficiencia y eficacia.	Entrevistándose personalmente para mejorar canal de comunicación, supervisando clases, todo se evalúa en reuniones de equipo técnico.	El equipo técnico promueve la participación de todos considerando habilidades, y con eficiencia y eficacia se maximizan los recursos.



<p>Entrevistado N°3</p>	<p>Conozco cuatro, me identifico con el democrático y el participativo</p>	<p>Se le da una gran importancia, se incentiva al perfeccionamiento a partir de videos y conversaciones personales y grupales, se invita a inscribirse en cursos de MINEDUC.</p>	<p>Los tiempos no son suficientes, siempre hay que dar solución a situaciones emergentes, difícil es coordinar los tiempos para reflexionar acerca de la labor que desarrolla el equipo técnico.</p>	<p>Existe buena disposición y comunicación, somos resolutivos para enfrentar diversas situaciones, se analiza y se investiga para tomar decisiones acertadas.</p>	<p>Se promueve el aumento de matrícula, la mejora de los resultados, la responsabilidad laboral, perfeccionamiento, clima laboral, mejora de disciplina y participación activa de apoderados, a partir de consejos, charlas, reuniones con la comunidad, actividades recreativas.</p>	<p>El equipo promueve las habilidades e intereses del personal, se reestructura la carga horaria de acuerdo a la necesidad del EE, a las características personales y de acuerdo a las funciones que el cargo requiere, priorizando la eficacia y eficiencia.</p>
<p>Entrevistado N°4</p>	<p>Conozco varios, me identifico con el colaborativo.</p>	<p>La formación e las personas es fundamental, pero acá no todos pensamos igual, se ha motivado a participar incluso se han organizado Seminarios a nivel comunal.</p>	<p>Se hace una vez por semana. Dirección es quien organiza y comunica. Algo establecido no existe.</p>	<p>Se reitera que no se podría hablar de trabajo en equipo, lo que da resultado es la asertividad y se atienden a las cosas emergentes más que lo planificado.</p>	<p>Se intenta reorganizar los cursos, implementando planificaciones semanales, dando funcionalidad a algunas dependencias, se han buscado recursos, se intenta involucrar más a la comunidad. Se realiza un diagnóstico, con apoyo normativo y se intenta motivar.</p>	<p>No se puede hablar de equipo, se intenta mediar, seguir la normativa, hacer conciencia, que el trabajo tenga funcionalidad y de que se cumpla con los objetivos.</p>
<p>Entrevistado N°5</p>	<p>Conozco varios, me identifica el distribuido, lo que intento es asignar metas claras y que c/u busque sus propias estrategias</p>	<p>La formación es esencial, se debe estar actualizado, se delegan funciones otorgando autonomía en la toma de decisiones.</p>	<p>Se le dedica más tiempo a lo administrativo que a la reflexión.</p>	<p>Favorable es que se abordan las situaciones con diferentes formas desde lo técnico hasta habilidades blandas y yo abordo desde lo teórico de acuerdo a la normativa, se destina poco tiempo a situaciones emergentes.</p>	<p>Los cambios que más me interesan son los pedagógicos y conocer diferentes estrategias, se intenta hacer seguimiento en el aula generando espacios para la instrucción</p>	<p>El equipo ha tratado de implementar cambios, pero esto a traído conflictos, generalmente no tienen buena opinión. El tipo de liderazgo es distinto en UTP, al de Dirección y a otros.</p>



Universidad del Bío-Bío
 Facultad de Educación y Humanidades
 Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos

<p>Entrevistado N°6</p>	<p>El autoritario, laissez faire y el democrático, y me identifico dependiendo la situación.</p>	<p>Es importante, otorgan más experiencia, se debe estar disponible al cambio, y siempre se informa de los cursos del MINEDUC o los que estén reconocidos por el CPEIP.</p>	<p>El espacio son las reuniones de gestión y esto sirve para planificar los consejos de reflexión, se organiza la información por los estamentos.</p>	<p>Favorable es el conocimiento que existe y las habilidades para tomar decisiones. Existen protocolos y todas las áreas son manejadas muy bien.</p>	<p>Se debe estar a la vanguardia, dispuestos al cambio, a través de la reflexión y que las diferentes áreas puedan apostar desde su visión y experiencias.</p>	<p>Aquí se promueve la empatía, se buscan instancias donde se promueva una cercanía y en donde todos puedan expresarse.</p>
------------------------------------	--	---	---	--	--	---



Categoría	B. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS	
<p>Sub categoría</p>	<p>B.1. Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos <i>(Preguntas N°15, N°16, N°17 y N°18)</i></p>	<p>B.2. Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas. <i>(Preguntas N°19 y N°20)</i></p>
<p>Entrevistado N°1</p>	<p>Mediante observación directa en terreno, con información oportuna, se enfatiza en una solución pacífica, se trabaja en equipo, se escucha, se media y se soluciona.</p>	<p>Mejorar día a día la comunicación, se clarifica oportunamente y se intenta satisfacer a las partes en disputa.</p>
<p>Entrevistado N°2</p>	<p>Se califican los conflictos de acuerdo al reglamento de convivencia, se hace mediación, se da apoyo profesional de acuerdo al tipo de conflicto, se promueve el dialogo, se coordina, supervisa y evalúan las actividades.</p>	<p>Escuchar a las partes, promover el dialogo y buscar solución de acuerdo al reglamento de convivencia</p>
<p>Entrevistado N°3</p>	<p>A través de entrevistas personales, mini consejos, se utilizan constantemente técnicas de negociación. Los conflictos se clasifican de acuerdo al reglamento de convivencia y se busca un clima armónico y con el apoyo de especialistas.</p>	<p>Se actúa de acuerdo a Protocolos de actuación, se da a conocer la normativa a principio de año, se deriva a especialistas y analiza de acuerdo al reglamento de convivencia.</p>
<p>Entrevistado N°4</p>	<p>Acá prácticamente funcionamos como equipo técnico directivo solo en escasas ocasiones.</p>	<p>No existe un mecanismo establecido, se escucha a puertas cerradas y dependiendo de quién esté involucrado es la acción que se realiza.</p>
<p>Entrevistado N°5</p>	<p>No me estanco mucho en los conflictos, me centra en los aprendizajes, se utilizan las conversaciones, pero no son efectivas, se debe anticiparse a los problemas, se trabaja a partir de esquemas muy sencillos. Se distribuye el trabajo por áreas y se rinde cuentas.</p>	<p>Faltan hartos mecanismos, falta definir roles, las conversaciones buscan soluciones compensatorias.</p>
<p>Entrevistado N°6</p>	<p>A veces nos entrapamos en la toma de decisiones, puede ser que para algunos no sea la más adecuada, se escuchan todas las versiones, se utilizan técnicas de negociación y finalmente hay un cambio de actitud que favorece las relaciones.</p>	<p>Se escuchan las diferentes versiones, se guía de acuerdo a los protocolos de actuación y se informa vía formal las acciones a seguir.</p>



Categoría	C. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Sub categoría	C.1. Son capaces de identificar y resolver problemas <i>(Preguntas N°21 y N°22)</i>	C.2. Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas <i>(Preguntas N°23 y N°24)</i>
Entrevistado N°1	Se realiza observación directa en terreno, se analiza, se comparte y se evalúa la información.	Se basa en la información compartida, se ha mejorado la comunicación y el trabajo en equipo es expedito, e busca una respuesta validada por la satisfacción de todos los integrantes del equipo.
Entrevistado N°2	A partir de observación directa, conversación con los estamentos, se utiliza el dialogo y las fortalezas y oportunidades con que cuenta el personal del EE o sus redes de apoyo.	Realizando un FODA, consultando al equipo técnico, asistentes y coordinadores se toma una decisión, se realiza un análisis y se verifica el buen funcionamiento.
Entrevistado N°3	Se recibe el problema, se indaga con las partes involucradas, se conoce la rutina de trabajo de cada estamento, se buscan medidas remediales, se intenta mantener una comunicación fluida.	Analizando los aspectos positivos y negativos, se consulta a los diferentes estamentos, se consideran los pro y los contra, se evalúa cuando está en desarrollo y se reestructura si es necesario.
Entrevistado N°4	No existe técnica establecida, y va a depender si es dirección o no quien escuche la queja.	Se escucha a los docentes y de acuerdo la normativa se decide, luego se realiza seguimiento.
Entrevistado N°5	Se usa el dialogo con las partes, se indaga, se observa, se analizan las practicas denunciadas y se trata de negociar a partir del consenso.	A partir del sustento teórico tomo las decisiones, se evalúa a partir del monitoreo y seguimiento.
Entrevistado N°6	Tener comunicación con los estamentos permite identificar y dar solución a los problemas.	A partir del manual de convivencia escolar y protocolos de actuación, uno sabe que se toma la mejor decisión y lo importante es que las partes se sientan conformes.



ANEXO 11: INFERENCIAS INTERPRETATIVAS POR SUBCATEGORÍAS, ESTAMENTO ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN

Categoría		A. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO				
Sub categoría	A.1. Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente <i>(Preguntas N°1 y N°2)</i>	A.2. Ejercen su rol como formadores de personas y de la organización <i>(Preguntas N°3 y N°4)</i>	A.3. Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva <i>(Preguntas N°5, N°6 y N°7)</i>	A.4. Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes <i>(Preguntas N°8 y N°9)</i>	A.5. Lideran procesos de cambio al interior de la escuela <i>(Preguntas N°10, N°11 y N°12)</i>	A.6. Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible <i>(Preguntas N°13 y N°14)</i>
Entrevistado N°1	Democrático, autocrático participativo y se usa el democrático	Es de suma importancia ya que ayuda a que todos tengan las competencias necesarias y veo que falta capacitación para la comunidad.	Existen espacios de reflexión, como dupla psicossocial nos reunimos a diario para planificar y centro la reflexión en las problemáticas de nuestros alumnos	En lo favorable: disposición, responsabilidad, eficiencia, y se debe ejercer mayor control y manejar las situaciones	Por el trabajo serio realizado donde se promueven cambios en lo metodológico y en lo social, promoviendo una gestión que tiene protocolos claros	Si promueve, incentiva y ayuda a las personas y el equipo técnico apoya las iniciativas en especial la jefe de UTP
Entrevistado N°2	Carismático y legítimo y existe una mezcla de ambos	Es vital y acá se ofrece orientaciones de acuerdo a la realidad y se proponen vías de desarrollo claras para el desarrollo social	Se logra reflexionar y considero importante el tiempo de reflexión para generar estrategias para seguir interviniendo y la organizo dejando un espacio para abordar lo ocurrido y plantear estrategias y luego plasmar todo en un libro de seguimiento y lo centro en el aspecto clínico	Vías de comunicación fluidos, reuniones técnicas y estudios de caso, lo que si se deben formalizar solicitudes por vía escrita y al equipo directivo se observa plástica y muy adaptable a la contingencia	Realiza reuniones de manera frecuente buscando consenso en las nuevas orientaciones que se proponen y los cambios están entrados en estrategias pedagógicas y la implementación es gradual y consensuada.	El director funciona como un catalizador facilitador de las propuestas de sus colaboradores



<p>Entrevistado N°3</p>	<p>Conozco: democrático, laissez – faire, participativo, autocrítico, autoritario, y se identifica con el liderazgo democrático ejercido efectivamente</p>	<p>Es relativamente buena y se da con reuniones que aportan a cada una de las necesidades de los integrantes</p>	<p>Se cuenta con el espacio y tiempo necesario y cada vez existe más participación de los asistentes y yo me organizo planificando mi día para tener claridad en lo que he de hacer y aplico análisis y concentración</p>	<p>Es un equipo tolerante con alto profesionalismo, pero se desfavorece en la rapidez ante situaciones emergentes, pero poseen capacidad de manejo en distintas situaciones</p>	<p>A través de reuniones de directivos, existiendo una constante preocupación por sus funcionarios, programas escolares, por su regulación y supervisión, se promueve cambios en el aprendizaje y participación de los alumnos a través de reuniones técnicas con todos los estamentos</p>	<p>El director es líder y promueve el aprendizaje, además es muy flexible y cumple con su rol de director donde se mejoran los procesos internos</p>
<p>Entrevistado N°4</p>	<p>Democrático, colaborativo, autoritario</p>	<p>Debería darle importancia, falta perfeccionamiento</p>	<p>En el equipo interdisciplinario se reflexiona, pero no sé si dirección lo hace, estoy dispuesto a orientar pero sí de acuerdo a una planificación y reflexiono sobre lo que corresponde hacer y lo que se debe hacer</p>	<p>Uno se puede adaptar a situaciones sólo falta que lo haga, quien tiene que hacerlo. Intentando cumplir rápidamente lo solicitado</p>	<p>Porque se comunica o me doy cuenta solo, y se producen cambios de estrategia metodológica un poco pero en lo administrativo nada y todo se comunica en los consejos de profesores o en las reuniones de equipo interdisciplinario.</p>	<p>No mucho es estructurada, y apoya lo que le gusta y pone a disposición los que no les gustan</p>
<p>Entrevistado N°5</p>	<p>No muchos y creo que son ordenados</p>	<p>No he notado que le den importancia y no se si han hecho perfeccionamiento</p>	<p>Mi tiempo es escaso pero si reflexiono con otros en reuniones con el equipo interdisciplinario y de acuerdo a mi calendario y reflexiono sobre el avance de los niños</p>	<p>Generalmente se sale bien de las situaciones complejas y se atiende organizadamente las situaciones no previstas</p>	<p>Cuando lo conversamos en el equipo o cuando me lo comunican espontáneamente, los cambios son varios y se apuntan a nuevas estrategias para mejorar y se gestiona el cambio apoyando nuevas ideas, pero cuesta.</p>	<p>Es temperamental y al parecer le gusta que se hagan cosas nuevas pero cuesta conseguir apoyo</p>



<p>Entrevistado N°6</p>	<p>Por lo que se hay distintas maneras de liderar y creo que hay un liderazgo estructurado</p>	<p>Yo estudie por mi cuenta, creo que la jefe técnico le da importancia</p>	<p>No se reflexiona y yo me he quejado de eso, porque trato de hacer lo que me corresponde y a mí me gusta que las cosas se hagan bien y el equipo de profesionales hace talleres y ahí reflexionamos</p>	<p>Siempre se está dispuesto a colaborar incluso fuera del horario, aquí todo está planificado y frente a lo inusual se busca la forma de solucionarlo</p>	<p>Cuando veo algo nuevo lo consulto, o cuando me llaman para informarme nuevos planes y cambios se dan en diferentes ámbitos, y se implementan nuevas estrategias.</p>	<p>La directora ha llevado la organización, pero este año la escuela ha participado más en actividades</p>
<p>Entrevistado N°7</p>	<p>Democrático, autoritario y el que delega y se usa el democrático</p>	<p>Le dan mucha importancia se sugieren capacitaciones y a través de evaluaciones se ven nuestras debilidades</p>	<p>Existe escaso tiempo para la reflexión por tanta actividad que hay y creo que durante las articulaciones uno reflexiona, y sobre, como uno puede mejorar las habilidades y las técnicas</p>	<p>Debido a que son flexibles frente al cambio y logran manejar las circunstancias y se resuelve de buena manera</p>	<p>Las tomas de decisiones siempre son consultadas y aprobadas por todo el equipo y los cambios son administrativos y de convivencia</p>	<p>La toma dediciones se toma en conjunto con el equipo directivo y este toma una postura imparcial para resolver los conflictos.</p>
<p>Entrevistado N°8</p>	<p>Democrático y autoritario y se utilizan los dos tipos</p>	<p>Bastante importancia, y me doy cuenta en la motivación</p>	<p>No se dan las instancias y lo que analizo es mi disponibilidad y la forma de enseñar sobre los aprendizajes de los niños</p>	<p>Tienen harta iniciativa poca organización y poca comunicación como equipo para enfrentar los cambios</p>	<p>Porque hay cambios muy bruscos y son organizacionales y la gestión se da con reuniones propias del equipo directivo</p>	<p>No es autoritaria y se promueve por medio de reuniones con los diferentes estamentos exigiendo flexibilidad.</p>
<p>Entrevistado N°9</p>	<p>Desde el DAEM hacia acá y existe un liderazgo apropiado que nos acomoda a todos</p>	<p>Últimamente sí, es relevante lo de las capacitaciones y se ha visto la forma de tener más capacitaciones</p>	<p>Reflexión frente a lo personal y nadie nos dice cuáles son nuestras fortalezas y uno cree que lo hace bien y me doy cuenta con la respuesta de los niños y apoderados y reflexiono sobre los estudiantes</p>	<p>Es un colegio ordenado y disciplinado y se debe tener calma para tomar decisiones y que sean personas idóneas</p>	<p>Se informa y se están haciendo reuniones más constantes y la gestión seda en la parte formativa, educativa y principalmente el trabajo en equipo</p>	<p>Existen situaciones radicales y esto se debe mejorar con conversaciones y se debe gestionar reuniones donde se vean las fortalezas y debilidades.</p>



Categoría	B. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS	
Sub categoría	B.1. Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos <i>(Preguntas N°15, N°16, N°17 y N°18)</i>	B.2. Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas. <i>(Preguntas N°19 y N°20)</i>
Entrevistado N°1	Muy poco y por falta de comunicación y se manejan a través de entrevistas personales y mediación, a través de reuniones periódicas de los diferentes estamentos y las acciones que se realizan son toma de decisiones en base a las necesidades de la comunidad.	Existe un protocolo de mediación y se da con entrevistas a los involucrados y se realiza mediación
Entrevistado N°2	Los conflictos son evitables en la medida que todos colaboren y cuando hay se media a través de reuniones en las cuales se presentan las propuestas	Se trabajan protocolos de mediación o intervención directa del director en la dificultad presente
Entrevistado N°3	Son leves y usa conocer bien el personal involucrado utilizando inteligencia y profesionalismo y se negocia a través de distintos tipos de estrategias y para eso existe una administración ordenada clara y transparente	Un buen trato, y se lleva a cabo investigaciones y se elabora algún informe con sus conclusiones y posibles soluciones
Entrevistado N°4	Se ha vuelto algo desmotivante y son muy marcados y para salvarlos se conversa y ordena, existen muy pocas técnicas de negociación y frente a lo administrativo es riguroso y estructurado	Siempre recuerda el rol de cada uno, y se conversa con la persona
Entrevistado N°5	No me he involucrado y cuando hay algo se informa en los consejos o reuniones y se conversa y analiza y en lo administrativo se trata de mantener todo al día	No muchas y se ha trabajado en protocolos donde se conversa con las partes, pero estas son unidireccionales
Entrevistado N°6	Hay conflictos de años y a nosotras se nos llama para conversar y la que administra aquí es la directora	Las conversaciones y consejos en la oficina y nos dicen que no sigamos más con tanta queja o problemas entre nosotras
Entrevistado N°7	Son pocos los conflictos y son fáciles de resolver y se resuelven con mediación y se promueve la consulta a todos los estamentos	En los consejos todo el mundo se desborda y se hace reflexión de la queja y se da el punto de vista de dirección y si es necesario se realiza mediación
Entrevistado N°8	Hay varios tipos de conflicto, graves y muy graves y existe mal manejo y las técnicas son conversaciones y las soluciones son formativas y se dan reuniones informativas con los respectivos cambios	El manual de convivencia, y se aplica sanción de acuerdo al reglamento
Entrevistado N°9	Hay conflictos negativos y se hacen reuniones para solucionar y existe un manual de convivencia	El manual de convivencia y una encargada de convivencia y se usan intermediarios para solucionar conflictos.



Categoría	C. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Sub categoría	C.1. Son capaces de identificar y resolver problemas <i>(Preguntas N°21 y N°22)</i>	C.2. Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas <i>(Preguntas N°23 y N°24)</i>
Entrevistado N°1	Diagnóstico con la comunidad, entrevista con las diferentes personas involucradas en algún problema	En el marco de la buena enseñanza, en el PEI y en informaciones y se asegura con una evaluación permanente
Entrevistado N°2	Mediación trabajo con los involucrados para llegar a una solución favorable para todos	En el aspecto técnico y su proyección y se asegura a través de una evaluación constante de todas las acciones propuestas
Entrevistado N°3	Detectar la desmotivación que se enfrenta y manejar los conflictos y para esto se debe conocer el comportamiento de los involucrados	Se apoyan en los argumentos por información y se asegura cuando los resultados sean positivos
Entrevistado N°4	Hay personas que cuentan las cosas en la oficina y se hace la vista gorda o se conversa con la persona	Se discuten reuniones y se intenta llegar a acuerdos y se asegura a través de los efectos que podría tener esta
Entrevistado N°5	Se escucha a alguno auxiliares y a apoderados	Se pide apoyo al departamento de educación y se aseguran estando al pendiente
Entrevistado N°6	Hay personas que le comunican todo a la directora y ella nos conversa	En reuniones de consejo y apoyo del DAEM y se asegura probando y si no resulta se modifica
Entrevistado N°7	Encuesta de satisfacción con los alumnos y se aplica mediación	En el equipo yo creo y creo que no se aseguran que ha sido la adecuada
Entrevistado N°8	La comunicación con todos los estamentos y entrevistas con las personas involucradas	En sus propias ideas y en el manual de convivencia escolar y se asegura con un seguimiento del caso
Entrevistado N°9	A través de personas que les informan y no tienen estrategias	No sé cómo lo hacen y no sé cómo se aseguran



ANEXO 12: INFERENCIAS INTERPRETATIVAS POR SUBCATEGORÍAS, ESTAMENTO DOCENTES

Categoría		D. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO				
Sub categoría	A.1. Utilizan distintos estilos de liderazgo de manera eficiente <i>(Preguntas N°1 y N°2)</i>	A.2. Ejercen su rol como formadores de personas y de la organización <i>(Preguntas N°3 y N°4)</i>	A.3. Reflexionan sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva <i>(Preguntas N°5, N°6 y N°7)</i>	A.4. Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes <i>(Preguntas N°8 y N°9)</i>	A.5. Lideran procesos de cambio al interior de la escuela <i>(Preguntas N°10, N°11 y N°12)</i>	A.6. Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible <i>(Preguntas N°13 y N°14)</i>
Entrevistado N°1	Conozco varios relacionados con la democracia participación. Autoritario y lo identifico con el Democrático	Mucha relevancia para mejorar las prácticas pedagógicas motivando a inscribirse en cursos de perfeccionamiento	No, porque la mayor parte está dedicada a la labor en el aula, y reflexiono en la medida que puedo y me centro en tratar de mejorar mis prácticas pedagógicas y en generar un ambiente de aprendizaje para los niños y una armonía con los apoderados	En una gran disponibilidad para escuchar y muy buena comunicación, empatía, eficiencia y eficacia y maneja las circunstancias de forma rápida y efectiva	Se realizan consejos de y de reflexión y se promueve el perfeccionamiento, cambios en disciplina y rendimiento y se genera el cambio con entrevistas con estamentos de la comunidad , supervisión y Evaluación de clases	Si es líder , apoya constantemente a todos según sus habilidades y se promueve la maximización de los recursos con eficiencia y eficacia
Entrevistado N°2	Positivos y negativos, con un liderazgo positivo	Otorga refuerzos positivos y constructivos y se incentiva uniendo todos los estamentos relacionados con educación	En consejos técnicos y administrativos y me planteo metas y desafíos en relación con mis alumnos	Una muy buena disposición para tratar temas por la convivencia escolar y se manejan los cambios a través de distintas estrategias en forma de preguntas	Generando buena comunicación y generando cambios en forma positiva, favoreciendo a la comunidad escolar y generando un ambiente de sana convivencia	Es un líder, tiene una mente amplia de conocimiento y se adapta a todos en forma flexible y humana, se entrega autonomía en el que hacer docente



<p>Entrevistado N°3</p>	<p>Conozco un liderazgo autoritario y otro basado en opiniones y se presenta un liderazgo comprometido y movilizador</p>	<p>Equipo muy comprometido y humano, promueve constantemente las buenas relaciones</p>	<p>Se cuenta con espacio en los consejos profesores , se organiza de mejor manera el tiempo y se centra en ayudar a los alumnos en obtener mejores resultados</p>	<p>Buena disponibilidad y compromiso, funciones no definidas, muchas de las circunstancias no están en protocolos</p>	<p>Por el compromiso y la constante motivación con docentes más comprometidos desde la afectividad y motivando en los consejos</p>	<p>Si es un líder, y positivo ya que apoya y escucha a sus funcionarios y se promueven cambios de actividades que van en pro del mejoramiento</p>
<p>Entrevistado N°4</p>	<p>Proactivo, formal, democrático, dictador , se ejerce un liderazgo proactivo y democrático</p>	<p>De mucha importancia para consolidación como los mejores y se incentiva siempre el perfeccionamiento y el intercambio de experiencias pedagógicas</p>	<p>En los consejos técnicos y lo realizo post trabajo por el poco tiempo y se centra en lo pedagógico y académico</p>	<p>Rápidos en reaccionar en este tipo de tareas, eficaces en liderar y gestionar equipos de trabajo de ahí la comunicación activa y rápida a través de la tecnología y reuniones cortas</p>	<p>A través de la gestión, incluyendo cambios administrativos ante situaciones emergentes, reuniéndose en el momento con las personas que corresponda</p>	<p>Si es líder, da responsabilidades y estipula los tiempos en común acuerdo. Así se promueve una forma de trabajo efectivo</p>
<p>Entrevistado N°5</p>	<p>Transformacional y es transformacional en la escuela</p>	<p>Está en las prioridades de la gestión, siempre se invita a perfeccionarse en diferentes tipos de cursos</p>	<p>En las horas de trabajo entre pares u con trabajo entre niveles, y reflexiono sobre didáctica y metodología</p>	<p>Capacidad de distribuir tareas en situaciones emergentes de acuerdo a sus posibilidades</p>	<p>En las decisiones a nivel técnico pedagógico donde los lineamientos vienen del director gestionados por el equipo técnico</p>	<p>Sí, es líder promueve consensos que permiten la eficiencia y eficacia en el trabajo.</p>
<p>Entrevistado N°6</p>	<p>Diferentes tipos de liderazgo, se da un liderazgo participativo</p>	<p>Se debería aclarar e informar oportunamente las inquietudes de formación. Se hace en forma positiva con el fin de hacer mejor nuestro trabajo</p>	<p>Se cuenta con los espacios necesarios durante nuestro trabajo y trato de organizar mi trabajo en forma clara , ordenada y creativa , y reflexiono sobre mi labor como docente en relación a las actividades a realizar</p>	<p>Seguros de su quehacer y el manejo es muy favorable para la comunidad</p>	<p>A través de proyectos y trabajando en conjunto. Cambios positivos en la comunidad escolar y se generan de una forma participativa y comunicando los cambios</p>	<p>Si es un líder , apoya al docente y promueve el diálogo y la convivencia a través de reuniones formales e informales</p>



<p>Entrevistado N°7</p>	<p>En toda organización existen liderazgos y el director organiza personal, los equipos técnicos, organizan eventos y estrategias conductuales y coordinan a los apoderados</p>	<p>Para apoyar y mediar en acuerdos y ver las necesidades pedagógicas , y poder otorgar un ambiente armónico en las aulas propicio para el aprendizaje</p>	<p>El espacio no se da necesariamente por falta de tiempo y no existe verdadera reflexión y reflexiono sobre lo pedagógico y su profundización</p>	<p>El director no siempre presenta disponibilidad al contario del equipo técnico. En relación al manejo de situaciones ajenas se buscan las menores soluciones</p>	<p>Lo solicitan en la planificación y se promueve una mejor convivencia y la gestión se da a través del DAEM</p>	<p>No es muy flexible el equipo técnico es quien lidera y se da una tirantes entre director y equipo técnico</p>
<p>Entrevistado N°8</p>	<p>Liderazgo democrático, complaciente , autoritario y existe claramente una diferencia entre el de dirección y UTP</p>	<p>La formación es fundamental para observar resultados de calidad y el equipo técnico es quien incentiva lo que no se observa por la dirección</p>	<p>No se cuenta con el espacio ni tiempo, se logra en forma informal y trato de reflexionar en espacios informales sobre los avances de los niños y en cómo apoyarlos</p>	<p>En dirección no hay un punto de equilibrio no así con UTP. Y con esta se trabaja en forma grupal considerando las distintas opiniones, lo que no se da con dirección</p>	<p>Los cambios se generan cuando la gestión presenta dificultades y los principales cambios van enfocados a la gestión de personas miembros de la unidad educativa y el cambio se da a través de la participación democrática</p>	<p>El equipo técnico pedagógico apoya una cultura organizacional flexible y considera las opiniones, dirección no lo hace</p>
<p>Entrevistado N°9</p>	<p>Autoritario, democrático, etc. y se idéntica con el autoritario</p>	<p>Es nula porque no se privilegian los talentos o habilidades de los profesores</p>	<p>Es escaso el tiempo y nos reunimos una vez por semana solamente y reflexiono en relación a la metodología y en brindar un ambiente propicio para los estudiantes</p>	<p>Son desfavorables, existe poca asertividad no existe la capacidad para enfrentar situaciones nuevas, con pataletas, nervios y a veces enojo</p>	<p>Existe un vegetar y no existen cambios y los que hay solo se informan no se consultan</p>	<p>No es líder, no se promueve ni apoya</p>



<p>Entrevistado N°10</p>	<p>Conozco varios autoritario, democrático colaborativo y les identifico con el autoritario y colaborativo</p>	<p>Una parte del equipo le da importancia, por eso parte nos incentiva o nos incentivamos solos</p>	<p>La jefa técnica prepara los temas a tratar y en casa o en reunión y la reflexión se da en lo que tengo planificado en buscar estrategias y en buscar material acorde a las necesidades</p>	<p>Capacidad de organización y rigidez y estructuración. Lo que no esta se da en cambios espontáneos, sin dejar de lo ya planificado</p>	<p>Se informa en las reuniones , y en ocasiones damos nuestra opinión, se han dado cambios en actividades que promueven cosas atractivas , muchos de los cambios han sido negativos</p>	<p>Promueve la realización de proyectos mediante la conversación con otros miembros del equipo</p>
<p>Entrevistado N°11</p>	<p>Dentro del a escuela es la directora y en el aula el docente. En la dirección va más a lo administrativo y lo pedagógico y es conductista</p>	<p>No creo que le den importancia para nada. A través de charla s y participación de docentes en instancias comunales</p>	<p>No se dan los tiempos necesarios para la mejoría continua, no hay reflexión y yo reflexiono sobre mi labor pedagógica nuevas metodologías y aprendizajes significativos</p>	<p>Hay una falta de autonomía y espacio para la innovación no se ven aspectos favorables se observa que se adaptan los tiempos para resolver apoyando con recursos o personal</p>	<p>Adaptando talleres a las necesidades, consejos de profesores, insertando talleres para mejorar y promover una información constante y se generan a través de proyectos y perfeccionamiento</p>	<p>Si en ciertas circunstancias, y se promueve adaptándose a las circunstancias emergentes</p>
<p>Entrevistado N°12</p>	<p>Distributivo, situacional, transformacional En la escuela trata de ser distributivo se delega funciones</p>	<p>Creo que lo consideran muy importante, porque tiene un sentido en lo valórico. En los consejos de profesores y se propicia la convivencia al interior de los cursos, de esta manera se incentiva ña formación</p>	<p>El espacio no es de la mejor calidad y no cuenta con una retroalimentación que lo haga una práctica , se aprovechan las coordinaciones del PAC y en los consejos de profesores y mi reflexión la centro en buscar actividades entretenidas y que las planificaciones sean motivadoras</p>	<p>Son accesibles y con disposición lo desfavorable mucha reactividad en los casos emergentes, se improvisa a ratos, no se da continuidad cuando faltan docentes</p>	<p>Me percato de repente por entregas de calendarios de actividades, también por proyectos y por la iniciativa de hacer cosas distintas, se promueve la parte pedagógica y el trabajo colaborativo y el uso de la tecnología y de resolver problemas a través de negociación y se generan cambios haciendo visitas al aula, revisión de planificaciones y sugerencias</p>	<p>Es líder a ratos, quiere ser empática, quiere buenas relaciones si nos recibió en forma positiva. El apoyo se da, motivando a compartir experiencias pedagógicas exitosas, en reconocimientos en actos</p>



<p>Entrevistado N°13</p>	<p>Constructivos y dinámicas y el equipo directivo es dinámico y proactivo</p>	<p>Con un rol formador y autónomo a la vez ,se dan espacios para que el docente ejerza liderazgo, esto se da a través de reuniones , consejo de profesores y asesoramiento en el aula</p>	<p>Debería realizar más tiempo y debe haber un apoyo hacia el docente, y organizo una autocrítica sobre mis prácticas, resultados y logros de los estudiantes. También en los aspectos cognitivos y hacer mucha reflexión</p>	<p>Trabajo en conjunto con docentes pero no se proponen planes para prevenir o anticipar, se manejan de forma espontánea y emergente y siempre se solucionan los problemas</p>	<p>A través de trabajo reflexivo. Se promueve mejorar la gestión, los procedimientos, aumento de disciplina y creación de talleres y se hace a través de supervisión y monitoreo de acuerdos</p>	<p>Promueve prácticas de organización a través de una correcta comunicación y se lleva la práctica a través de reuniones, consejos</p>
<p>Entrevistado N°14</p>	<p>Situacional, transformacional , distribuido. No se ve un estilo definido podría ser situacional</p>	<p>Declaran que les importa y celebran cuando los docentes se perfeccionan por su cuenta Mandando links y mandando a profesores a cursos, con ATE o Instituto,</p>	<p>Yo tengo Horario pero no todos lo tienen, se da en los consejos y en las horas PIE. Existe tiempo disponible mientras planifico y evalúo. Y analizo con respecto a mi gestión en el programa y mi labor como docente</p>	<p>Se comunican rápidamente y ven los lineamientos a seguir</p>	<p>Los cambios son informados al personal docente ya asistentes y son de orden administrativo y pedagógico pero estas cuestan más y se hace a través de la planificación de los consejos</p>	<p>Tiene aptitudes de líder , es proactiva y trabajadora y autoritaria, puedes ser flexible, escucha a sus profesores en los consejos</p>
<p>Entrevistado N°15</p>	<p>Autocrático, burocrático, democrático. Se identifica con el democrático</p>	<p>Se otorga mucha importancia, están en constante retroalimentación y se da en el consejo de reflexión</p>	<p>En mi área el equipo técnico está muy alejado y no contamos con mucho espacio para la reflexión, tenemos muy poco tiempo y centro la reflexión en la intervención de los alumnos</p>	<p>La directora es muy humana y se coloca en cualquier lugar siempre con actitud positiva y son capaces de manejar las situaciones</p>	<p>A través de la comunicación y se promueve la mejora de los alumnos y se buscan estrategias consensuadas</p>	<p>Si es líder, y promueve y apoya, es democrática y cercana a la comunidad</p>



Categoría	E. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS	
Sub categoría	B.1. Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos <i>(Preguntas N°15, N°16, N°17 y N°18)</i>	B.2. Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas. <i>(Preguntas N°19 y N°20)</i>
Entrevistado N°1	Se basan en menos graves, graves o gravísimas de acuerdo al conflicto presentado y se apoya en la orientadora y equipo multiprofesional a través de la mediación escolar, con entrevistas personales, mini consejos y se promueve a través de distintos canales utilizando técnicas de negociación asertivas, realizando acciones de coordinación, supervisión y resolviendo en forma armónica	Actúa como mediador escuchando a las partes se incentiva a lealtad de todos y se promueve una instancia de diálogo, se deriva al especialista y luego se resuelve de acuerdo al reglamento
Entrevistado N°2	Se observa en forma positiva porque siempre se llega a un buen resultado y se utiliza a personas técnicas para resolver conflictos y se promueven las técnicas a través de encuestas de opinión y en relación en función de la administración se toma la opinión de toda la comunidad escolar	Aplicando el reglamento escolar y manual de convivencia, pero no hay grandes conflictos
Entrevistado N°3	Mayores conflictos no hay y el diálogo es lo principal para resolver problemas en forma civilizada, se escuchan las diferentes opiniones y no se debe ser autoritario, enfocándose siempre en el bien de todos	El diálogo abierto en toda la comunidad y se escucha a las partes involucradas enfrentando el problema
Entrevistado N°4	Aun habiendo una gran cantidad de personas en la comunidad E. Se observa conflictos pequeños no graves; se conversa directamente con los involucrados en forma oportuna y se promueve la mejora a través de una mediación. Se debe gestionar las responsabilidades y actividades del establecimiento	Mantener y promover buenas relaciones interpersonales entre funcionarios basado en el reglamento de convivencia conversando con las personas afectadas para consensuar una arreglo al problema
Entrevistado N°5	Prácticamente no existen conflictos y cuando los hay se aplican los protocolos a través de la mediación y en relación a la administración existe un protocolo de colegio	Existe un protocolo de mediación y se llama al dialogo



Entrevistado N°6	De muy bajo perfil, son pocos los conflictos, se cuenta con personas capacitadas y para la solución se reúne el equipo técnico con las personas involucradas y se aplica el reglamento. Se promueven técnicas a través de distintas gestiones, internas y externas dentro de un protocolo realizando acciones como trabajo con especialistas	Charlas de autocontrol y convivencia escolar y se realiza reunión con las personas del equipo técnico
Entrevistado N°7	En ocasiones hay, porque nos cumple con las funciones, se debe conversar con el o los involucrados y dar orientaciones, y se negocia a través de diferentes redes de apoyo y cumplir con todo lo que pide el DAEM.	Lo soluciona el director y no siempre es la más adecuada y este conversa con los afectados y los demás obedecen
Entrevistado N°8	Ha habido crisis, las que en ocasiones han servido para aprender y tomar nuevas decisiones y los conflictos se solucionan mediante la mediación y estos se abordan dependiendo de quien las aplique y puede ser mediación, arbitraje y conciliación y la administración se realiza en función de acciones informadas al consejo de profesores	La prevención se realiza mediante reuniones, consejo de profesores semanales donde se conversan todas las situaciones y la principal acción es aclarar la situación entre las partes para obtener buenos resultados
Entrevistado N°9	Los conflictos no se abordan como es debido y se aplican arbitrariedades y no se promueven técnicas y se usa el amedrentamiento y solo escuchar lo resolutorio	Solo se escuchan las quejas luego de ocurrir el hecho y se actúa de acuerdo a conveniencia, jamás se procede de acuerdo a lo que el PEI. o manual de Convivencia
Entrevistado N°10	Por medio de conversación y entrevistas y no existe alguna técnica determinada se conversa con unos primero y luego con otros y al final con todos y la administración sólo la realiza la dirección en comunicación con el DAEM.	Conversar con los implicados y buscar solución y se hace mediante reuniones de carácter técnico
Entrevistado N°11	Normales como en cualquier colegio, factibles de resolver y a través de la aplicación del reglamento de convivencia y la mediación dando a conocer en instancias de consejo de profesores donde se consensuan las diferentes posturas y se llega a acuerdos, se postula a diferentes proyectos eligiendo a los más idóneos.	No hay mecanismos para prevenir y cuando se producen se trata de llegar a acuerdos y el conversar con las partes para llegar a acuerdos y tratar de dar solución a los problemas
Entrevistado N°12	Son muy domésticos, no son relevantes y cuando hay se aplica la técnica de la entrevista personalizada y el uso de derivación a los profesionales. La negociación se hace en reuniones con los estamentos y en los consejos. En relación a la administración se hace un check list,	Están a disposición los protocolos de acción y se ocupan entrevistas directas con las personas que ejercen el liderazgo y son las que deben dar solución o derivar y lo que se hace primero es escuchar a la persona y se trata de dar solución, sino derivar a la autoridad pertinente.



Entrevistado N°13	Es preocupante y se aplica un diálogo con los apoderados, institución de consejos escolares. Entrevistas y se debe dar a través del consenso general y se implementan políticas de mejora, proyectos de mejoramiento	Existe un conducto regular normado y existe un equipo multiprofesional donde se hace un trabajo con la persona correspondiente
Entrevistado N°14	Son poco importantes, no se utilizan técnicas y no se han aplicado en forma eficiente y hay un mal manejo de los problemas y no se promueven técnicas y la administración se hace con reuniones de trabajo con los distintos estamentos.	No se existen mecanismos se actúa sobre la marcha para esto se escuchan a las partes involucradas y luego se decide que hacer
Entrevistado N°15	Son abordados de manera personalizada a través del equipo psicosocial	Existe un organigrama y creo que el DAEM es quien toma las decisiones



Categoría	F. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
Sub categoría	C.1. Son capaces de identificar y resolver problemas <i>(Preguntas N°21 y N°22)</i>	C.2. Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas <i>(Preguntas N°23 y N°24)</i>
Entrevistado N°1	Observación directa, conversación con los funcionarios, entrevista con cada estamento y se apoya en escuchar el problema, indagar dialogar y buscar estrategias para dar solución	En conocer todos los aspectos, consultando a todos los estamentos de acuerdo a la situación presentada y luego tomar una decisión y se asegura realizando una evaluación posterior a la situación y si es necesario reestructurar la decisión
Entrevistado N°2	Registrando mes a mes lo positivo y negativo para ser presentados en los mini consejos y la estrategia es observar los recreos, sala de clases, colación y reforzar en forma constructiva a los alumnos y profesores	Se apoya en el cuerpo de profesores y evalúa a través del resultado obtenido de la comunidad escolar
Entrevistado N°3	En constantes reuniones que buscan solucionar de mejor forma los problemas y se resuelve los problemas de forma eficaz aunque a veces no en el tiempo adecuado	Se apoya en la opinión de toda la comunidad educativa y se asegura implementándola después de analizar todos los pro y contras de la decisión
Entrevistado N°4	Observación directa, y la constante conversación con su personal se usa consensuar la solución con las personas afectadas.	En la voz de los profesores y se asegura en consejo de profesores buscando lo mejor para el establecimiento
Entrevistado N°5	Se busca información a través de los diferentes canales que existen en el establecimiento y como estrategia se ocupa el encuentro de equipos	En los objetivos ya planteados en el PEI. Y se asegura a través de diferentes formas de evaluación
Entrevistado N°6	Entrevistas con cada alumno aplicada por un profesional y se usa como estrategia recopilar información para abordar el problema y seguir protocolos y el reglamento del establecimiento	Se apoya en base a evidencias y en el reglamento interno y se asegura en la opinión de cada uno de los profesionales, llegando aun consenso y aprobar el tipo de decisión que se requiere impartir
Entrevistado N°7	La dirección conversa con los involucrados y resuelve a través de amonestación conversación y poner a disposición del DAEM	No siempre se soluciona y continua el vicio y no siempre se aseguran que es la más adecuada y se toma la decisión de acuerdo a la convivencia



Entrevistado N°8	El problema siempre es fácil de identificar a través de conversaciones y las estrategias se resumen en la conversación de las partes para tomar decisiones	En la identificación de la situación y para asegurar la solución adecuada hay que someterla a ensayo y error y así se valida y otra forma de asegurar es que se involucre mucha gente
Entrevistado N°9	No hay estrategias para ello	Algo se consulta y decide y no existe una evaluación o seguimiento
Entrevistado N°10	Acá se generan problemas repetitivos sobre algo que no está bien y para esto se conversa con las personas, informa al DAEM y en más de una ocasión estos bien a solucionar el problema.	Se consulta al DAEM y se asegura porque así lo cree
Entrevistado N°11	Través de consejo de profesores donde se da a conocer inquietudes y a través de reuniones con coordinadores y se usa hablar el tema estableciendo el problema y de darle una solución	En ocasiones se pide a los docentes y ben otras son tomadas por el equipo directivo y se asegura viendo si la decisión ha tenido un real impacto para lo que fue creado si fue realmente trascendente
Entrevistado N°12	La visita al aula, también la instancia de reunión o consejo semanal, es más un ritual es algo a seguir solamente. No se usan muchas estrategias se actúa sobre la marcha.	En la gente de confianza que tiene y de la información objetiva y de las evidencias concretas. No se aseguran de que fue a la decisión adecuada.
Entrevistado N°13	Se trabaja con los padres y apoderados y se les visita en sus domicilios. Se focalizan los problemas y el equipo multiprofesional se entrevista con la directora.	En el consenso con los profesores y diferentes estamentos y se asegura la progresión analizando la progresión del problema
Entrevistado N°14	No utiliza estrategias y se comunica con algunos asistentes que les comentan problemas y se conversa con las partes si es necesario y si no se reúne el equipo.	Se apoyan en el equipo Psicosocial y si el problema es mayor lo ve el DAEM y no se sabe si hacen seguimiento de los casos
Entrevistado N°15	No se sabe que estrategias se usan y se apoya en el equipo psicosocial	En el DAEM y se asegura socializando las tomas de decisiones



ANEXO 13: AUTOEVALUACIÓN DE HABILIDADES COMUNICATIVAS

En el lugar de trabajo actual orientado al trabajo en equipo, el desarrollo de buenas habilidades de comunicación interpersonal son una clave importante para el éxito.

El siguiente ejercicio de autoevaluación está diseñado para ayudarle a evaluar sus propias habilidades y el estilo de comunicación interpersonal y le proporcionará consejos útiles para convertirse en un buen comunicador - y en un jugador en equipo.

- En cada uno de los siguientes apartados (23 en total), lea los puntos A, B, y C y marque la opción que mejor describe su estilo de comunicación (AdValue, 2010).

N°1	A.	Al conversar con los demás, yo suelo llevar la mayor parte de la conversación.
	B.	Al conversar con los demás, por lo general la otra persona lleva la mayor parte de la conversación.
	C.	Al conversar con los demás, trato de equilibrar mi participación en la conversación

N°2	A.	La primera vez que conoces a alguien, esperas a que la otra persona haga la primera introducción.
	B.	La primera vez que conoces a alguien, te presentas con una sonrisa y ofreces un apretón de manos.
	C.	Cuando conoces a alguien, le abrazas.

N°3	A.	Generalmente suelo “calentar” nuevas conversaciones con una pequeña charla.
	B.	Por lo general evito una pequeña charla y salto a asuntos más importantes.
	C.	Por lo general evito el inicio de las conversaciones.

N°4	A.	Hago un esfuerzo por recordar y usar nombres de las personas.
	B.	No presto atención a los nombres ya que tiendo a olvidarlos.
	C.	Yo sólo aprendo los nombres de personas importantes.



N°5	A.	Suelo utilizar palabras y frases de cortesía - “Por favor”, “Gracias”, “De nada”, “lo siento”.
	B.	De vez en cuando uso esas palabras y frases de cortesía.
	C.	Nunca uso esas palabras y frases de cortesía.
N°6	A.	Tiendo a ser serio y no sonrío con frecuencia durante la conversación.
	B.	Sonrío todo el tiempo durante la conversación.
	C.	Sonrío en los momentos apropiados durante la conversación.
N°7	A.	Hago contacto visual durante la conversación.
	B.	A veces hago contacto visual durante la conversación.
	C.	Nunca hago contacto visual durante la conversación.
N°8	A.	Mientras converso, sostengo mi cabeza en todo momento.
	B.	Mientras converso, asiento con la cabeza en los momentos apropiados.
	C.	Mientras converso, asiento con la cabeza constantemente.
N°9	A.	Mientras converso, estoy a un pie de distancia de la persona.
	B.	Mientras converso, me paro de dos o tres pies de distancia de la persona.
	C.	Mientras converso, estoy a cinco a seis pies de distancia de la persona.
N°10	A.	Suelo permanecer de pie mientras hablo con una persona que está sentada.
	B.	A menudo me siento al hablar con una persona que está sentada.
	C.	A menudo me inclino hacia abajo mientras hablo con una persona que está sentada.
N°11	A.	Para finalizar una conversación, a menudo simplemente me voy.
	B.	Para finalizar una conversación, empiezo a mirar impaciente esperando a que la otra se dé cuenta.
	C.	Para finalizar una conversación, la cierro con una declaración final.



N°12	A.	Si un compañero de trabajo ha aumentado de peso, no digo nada al respecto.
	B.	Si un compañero de trabajo ha aumentado de peso, le digo a la persona que él o ella ha cambiado de aspecto.
	C.	Si un compañero de trabajo ha aumentado de peso, honestamente le digo a la persona que él o ella se ve gorda.
N°13	A.	Cuando estoy escuchando al orador, a menudo me cruzo los brazos sobre el pecho.
	B.	Cuando estoy escuchando al orador, a menudo me inclino hacia atrás y giro mi cuerpo lejos de la persona que habla.
	C.	Cuando estoy escuchando al orador, a menudo me inclino un poco hacia delante y adelanto la cara y mi cuerpo hacia quien habla.
N°14	A.	Cuando cruzo la pierna, cruzo la pierna hacia el hablante.
	B.	Cuando cruzo la pierna, cruzo mi pierna lejos del hablante.
	C.	Cuando cruzo mi pierna, giro mi pie.
N°15	A.	Mientras escucho, tiendo a ser distraído por cosas que suceden a mí alrededor.
	B.	Mientras escucho, escucho el sentido y hago preguntas.
	C.	Mientras escucho, miro a la persona que habla, pero yo no "escucho" una palabra.
N°16	A.	Cuando alguien habla de una experiencia desafortunada o triste, no hago ningún comentario sobre ello.
	B.	Cuando alguien habla de una experiencia desafortunada o triste, trato de cambiar de tema.
	C.	Cuando alguien habla de una experiencia desafortunada o triste, trato de relacionar a los sentimientos de la persona y mostrar sensibilidad hacia su desgracia.
N°17	A.	Al hablar de un tema, tiendo a hablar y concentrarse los aspectos positivos (buenos).
	B.	Cuando hablo de un tema, tiendo a hablar y me centro en los aspectos negativos (malos).
	C.	Cuando hablo de un tema, tiendo a quejarme.



N°18	A.	Quando tengo una opinión o comentario negativo, lo digo.
	B.	Quando tengo una opinión o comentario negativo, hago un comentario positivo en primer lugar.
	C.	Quando tengo una opinión o comentario negativo no digo nada.
N°19	A.	Quando recibo retroalimentación desfavorable, pienso que tengo que mejorar.
	B.	Quando recibo retroalimentación desfavorable, me enojo y estoy a la defensiva.
	C.	Quando recibo retroalimentación desfavorable, niego el problema, pongo excusas.
N°20	A.	Al hacer a una persona un comentario negativo, me concentro en el trabajo observable de la persona o en su conducta y le ofrezco sugerencias.
	B.	Al hacer a una persona un comentario negativo, me centro en lo que no me gusta de la persona.
	C.	Al hacer a una persona un comentario negativo, simplemente le digo a la persona lo que debe hacer.
N°21	A.	Al hacer a una persona un comentario negativo, lo hago delante de otros para que todos lo puedan oír.
	B.	Al hacer a una persona un comentario negativo, lo hago en frente del supervisor.
	C.	Al hacer a una persona un comentario negativo hablo con la persona sola en un lugar privado.
N°22	A.	Quando no estoy de acuerdo con una persona, en primer lugar escucho, luego hago preguntas de aclaración y a continuación, muestro mi desacuerdo sin juzgar.
	B.	Quando no estoy de acuerdo con una persona, rápidamente señalo a la persona lo que está mal y por qué.
	C.	Quando no estoy de acuerdo con una persona, digo poco o nada.
N°23	A.	Quando estoy en un grupo, tiendo a fruncir el ceño mucho.
	B.	Quando estoy en un grupo, tiendo a sonreír y a utilizar el humor en los momentos apropiados.
	C.	Quando estoy en un grupo tiendo a ser serio.



ANEXO 14: RESPUESTAS MÁS ADECUADAS. AUTOEVALUACIÓN DE HABILIDADES COMUNICATIVAS

- **Mejores Respuestas o Respuestas más Adecuadas. Revise sus resultados y determine sus habilidades comunicativas.**

N°1	Mejor respuesta: C
	<i>Las conversaciones deben ser equilibradas, con un flujo bidireccional de diálogo.</i>

N°2	Mejor respuesta: B
	<i>Es bueno comenzar la introducción y presentarse con un apretón de manos y una sonrisa. Si es difícil dar la mano, un gesto rápido la cabeza es un buen sustituto. El inicio de la introducción con una sonrisa y un apretón de manos (o asentir con la cabeza) ayuda a establecer una buena comunicación.</i>

N°3	Mejor respuesta: A
	<i>Es bueno iniciar conversaciones con una pequeña charla. Los temas para el calentamiento de la conversación pueden incluir una charla sobre el clima, noticias de interés, o impresiones sobre la actividad actual (si usted está en una reunión, fiesta del personal, u otra reunión, por ejemplo).</i>

N°4	Mejor respuesta: A
	<i>Es bueno llamar a las personas por su nombre siempre que sea posible. Se hace una impresión buena y duradera, y hace que la otra persona se sienta importante y especial. Para ayudar a recordar nombres, intente estas técnicas: Repetir: Después que la persona le dice su nombre, inmediatamente se utilizan varias veces en la conversación. "Es un placer conocerte, José". "Estoy de acuerdo con usted, José", "Esa fue una gran broma, José!"</i>

N°5	Mejor respuesta: A
	<i>El uso regular de estas palabras y frases de cortesía es importante para mostrar cortesía y creación de relaciones.</i>



<p>N°6</p>	<p>Mejor respuesta: C</p> <p><i>Sonreír al saludar a la gente y en el momento adecuado ayuda enormemente a construir una buena relación.</i></p>
<p>N°7</p>	<p>Mejor respuesta: A</p> <p><i>Hacer contacto visual es importante para construir una buena relación. Da la impresión de que usted está interesado y comprometido en la conversación, y tiene una buena autoestima.</i></p> <p><i>El contacto visual debe incluir descansos frecuentes para evitar mirar (esto puede incomodar a la otra persona). Romper el contacto visual con frecuencia - Una mirada hacia un lado, luego rápidamente hacer contacto visual nuevo. Mirar hacia abajo a un lado es importante. Si en lugar de eso usted mira hacia un lado (como si estuviera mirando por la ventana, por ejemplo) o mirar hacia arriba, le dará la otra persona la impresión de que usted está distraído y que no prestar atención a lo que se dice. Esto rápidamente se rompe la relación.</i></p>
<p>N°8</p>	<p>Mejor respuesta: B</p> <p><i>De vez en cuando asentir con la cabeza para indicar que está de acuerdo o que entiende, ayuda a construir una buena relación. Una vez más, demuestra que usted está interesado y comprometido en la conversación.</i></p>
<p>N°9</p>	<p>Mejor respuesta: B</p> <p><i>Longitud de su brazo es la distancia adecuada (entre dos y tres pies). Estar a menos de un brazo de longitud hace que la otra persona se sienta incómoda (o se sienta amenazada). De pie a una distancia más lejana se rompe la relación.</i></p>
<p>N°10</p>	<p>Mejor respuesta: B</p> <p><i>La comunicación a nivel de los ojos ayuda a construir una buena relación. Por lo tanto, si la persona está sentada y hay una silla disponible, tome asiento! Hay una excepción - Si entra en la oficina de su supervisor o compañero de trabajo, lo mejor es preguntar en primer lugar al supervisor o compañero de trabajo si puede sentarse. Aún mejor, espere una invitación a sentarse. Puede que la persona no tenga tiempo para hablar en ese momento.</i></p>



N°11	Mejor respuesta: C
	<i>Lo mejor es llevar la conversación a su fin con un comentario amable o un gesto de cierre. Un buen cierre (recapitulación) pueden ser: “He disfrutado hablando con usted.”, “Te voy a dar mi tarjeta de visita.”, “Bueno, tengo que ir a hablar con”, “¿Conoces a una persona debo contactar?”.</i>
N°12	Mejor respuesta: A
	<i>Lo mejor es no decir nada. Nunca digas nada que pueda herir u ofender a la persona. Se llama ser discreto. Siempre es mejor dar cumplidos, y sólo decir cosas que harán que la persona se sienta bien. “Me gusta tu vestido.”, “Esa es una buena camisa.”</i>
N°13	Mejor respuesta: C
	<i>Inclinándose ligeramente hacia adelante y hacia el hablante demuestra que le interesa, y ayuda a establecer una buena comunicación. Estar con los brazos cruzados sobre su pecho da el mensaje de que está a la defensiva. Echándose hacia atrás con el cuerpo o girar su cuerpo lejos del hablante da el mensaje de que está aburrido, desinteresado, o se siente responsable. Tal lenguaje corporal rompe la relación.</i>
N°14	Mejor respuesta: A
	<i>Cruzar la pierna hacia el hablante muestra que usted está interesado, y así construye una buena relación. Cruzar la pierna lejos del hablante da un mensaje de que está a la defensiva, desinteresado, o se siente responsable. En esencia, usted está poniendo una barrera sutil. Y si gira o tuerce su pie, usted está enviando el mensaje de que usted está ansioso o nervioso!</i>
N°15	Mejor respuesta: B
	<i>Si usted es un buen oyente, debe seguir mentalmente el significado del mensaje y hacer preguntas. Esta mental “búsqueda de significado” te ayuda a mantenerte enfocado, atento y comprometido. Si usted se distrae con facilidad, trate de tomar notas si el entorno es apropiado. La toma de notas ayuda a atraer y concentrar su atención mientras mentalmente “busca significado” y escucha para obtener información con el fin de tomar notas. Esto podría ser útil en reuniones, por ejemplo. Si ves a alguien hablar, pero que no “escucha” una palabra, mide si está aburrido, cansado, podría estar experimentando “sordera emocional”. Todos experimentamos sordera emocional de vez en cuando, sobre todo cuando nos sentimos abrumados, molestos o nerviosos. Puede decir - “¿Lo siento, ¿qué dijiste” o hacer</i>



	<p>el comentario - “No estaba concentrado ahora mismo ¿Podrías repetir lo que dijiste?” Si se trata de un problema frecuente, evaluar la fuente y buscar ayuda si es necesario.</p>
N°16	<p>Mejor respuesta: C</p>
	<p><i>Mostrar empatía (sensibilidad) a los sentimientos de otra persona ayuda a construir una buena relación. Se llama “llegar a la gente”. La empatía puede demostrarse haciendo comentarios, tales como: “Debe haber sido una experiencia desagradable (o molesta) para ti.”, “Sentí lo mismo cuando me pasó a mí.”, “Sé cómo se siente.”, “Me puedo imaginar cómo se siente.”</i></p>
N°17	<p>Mejor respuesta: A</p>
	<p><i>Centrarse en lo positivo (bueno) llama la atención sobre los aspectos de la gente de una manera favorable, y la gente disfruta de la conversación más. La gente es generalmente más atraído por una persona que tiene una “actitud positiva ante la vida.” Y cuando se trata de trabajar evaluaciones, la gente en general ve mejor las positivas. Considere los siguientes ejemplos: Positivo: “El plan tiene algunas buenas ideas.”, Negativo: “El plan tiene algunos problemas serios”, Queja: “Nadie escucha mis ideas”, Positivo: “Estos cambios pueden tener algunos beneficios”, Negativo: “Estos cambios serían horribles”, Queja: “Yo siempre tengo que volver a aprender y volver a hacer todo por aquí.”</i></p>
N°18	<p>Mejor respuesta: B</p>
	<p><i>Es mejor decir algo positivo primero y luego expresar una opinión o comentario negativo de una manera discreta. Considere estos ejemplos: Liderazgo positivo: “Me gustan muchos aspectos de su idea (polo positivo), pero puede que no funcione bien para este departamento”. (Con mucho tacto) Interpretación: La idea no funcionará.</i></p>
N°19	<p>Mejor respuesta: A</p>
	<p><i>Al recibir retroalimentación, es importante saber lo que haces bien, pero es igualmente importante saber dónde se pueden hacer mejoras para aumentar tus posibilidades de éxito. Pocas personas hacen todo bien, y sin duda usted ha escuchado el dicho - “Nadie es perfecto”. Basta con tomar nota de las áreas “débiles” (todos los tenemos!) Y hacer los cambios necesarios. Recibir retroalimentación honesta es verdaderamente “un regalo”. Por lo general, significa que alguien se preocupa y desea que usted tenga éxito.</i></p>



<p>N°20</p>	<p>Mejor respuesta: A</p>
	<p><i>Cuando usted hace un comentario negativo, usted debe centrarse en comunicar sus observaciones sobre el trabajo de la persona y su comportamiento, no centrarse en juzgar a la persona. Centrarse en el rendimiento, no en la personalidad (o rasgos personales). Después de compartir su observación sobre el trabajo o el comportamiento de la persona, ofrecer una sugerencia de una manera discreta. Considere estos ejemplos:</i></p> <p><i>Ejemplo 1:</i> <i>“Los formularios que completaron fueron hechos a conciencia (pelo positivo), pero me doy cuenta (de observación) que hay unos pocos errores de ortografía (feedback sobre el trabajo). Tal vez puedan ser corregidos con un líquido corrector (sugerencia)”.</i> <i>Importante: Tenga en cuenta que dice - “... hay algunos errores de ortografía” en lugar de - “Cometiste un error de ortografía”. Dejar de lado el “tú” siempre que sea posible.</i></p> <p><i>Ejemplo 2:</i> <i>“Su presentación incluyó muy bien los principales puntos (comentario positivo), pero me di cuenta (observación) de que la información de contacto se quedó fuera (feedback sobre el trabajo). Me pregunto si no sería bueno incluir el nombre del contacto y el número de teléfono (sugerencia)”. Note que dice - “... la información de contacto se quedó fuera” en lugar de - “te has saltado la información de contacto”. Evita el uso del “tú”.</i></p>
<p>N°21</p>	<p>Mejor respuesta: C</p>
	<p><i>Siempre es mejor expresar este tipo de cuestiones a la persona en privado y lejos de otras personas para que otros no nos puedan oír.</i></p>
<p>N°22</p>	<p>Mejor respuesta: A</p>
	<p><i>Está bien estar en desacuerdo, pero es importante estar en desacuerdo agradablemente.</i></p> <p><i>Esto significa que usted debe:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1) mostrar respeto por las ideas de la otra persona,</i> <i>2) escuchar atentamente hasta que la persona termine,</i> <i>3) hacer preguntas si es necesario,</i> <i>4) estar en desacuerdo sin juzgar, y, si es posible,</i> <i>5) ofrecer una solución alternativa.</i> <p><i>Considere estos ejemplos:</i> <i>“Yo respeto su punto de vista, Juan, (muestra respeto) pero creo que el problema se debe a la falta de tiempo (punto de desacuerdo). Una forma de resolver el problema podría ser la de informatizar los informes de reparación (solución que se ofrece).” “Oigo lo que dices (respeto), pero parece que el personal está dispuesto a hacerlo mejor, no peor, con horario flexible (horarios punto de desacuerdo). Te sugiero que lo intentes durante seis meses (solución que se ofrece).”</i></p>



N°10	<p>Mejor respuesta: B</p>
	<p><i>En los momentos oportunos, siempre es bueno sonreír. Y cuando se utiliza en los momentos adecuados y de manera apropiada, el humor es beneficioso para la dinámica de grupo. El humor ayuda a “romper el hielo” cuando las personas se conocen. El humor ayuda a aliviar el estrés y la tensión. Una observación y un comentario gracioso ayuda a bajar el fuego cuando una discusión acalorada se pone demasiado “caliente”. Y lo más importante, el humor ayuda a construir la cohesión del equipo.</i></p> <p><i>Si observamos a las personas en una reunión, nos daremos cuenta de que la gente naturalmente gravita hacia las personas consideradas “accesibles”. Personas accesibles son los que sonríen, son los que añaden humor y ligereza a las conversaciones, y son ellos los que se burlan de sí mismos de una manera humorística. En cualquier grupo, sonríe atraer, y la gente se junta al buen humor. ¿Sabe usted una buena broma?</i></p> <p><i>Idea: Si usted es como muchas personas que tienen dificultad para recordar chistes, juegos de palabras, historias o anécdotas, considere la creación de un archivo de humor. Recorte y guarde chistes chistosos, cuentos y juegos de palabras del periódico. Anote y guarde chistes o historias divertidas que oiga. Su archivo será un buen recurso para sacar en los próximos eventos sociales y en las reuniones.</i></p>



ANEXO 15: ESCALA DE APRECIACIÓN. GRADO DE CONFORMIDAD CON EL MÓDULO

- A continuación se presenta la evaluación acerca del grado de conformidad que entregó el módulo, mediante una escala de apreciación.

Escala de Apreciación

Estimado Docente Directivo, se solicita que evalúe a través de esta escala de apreciación su evaluación de la propuesta del módulo de perfeccionamiento de competencias de resolución de conflictos una vez finalizado el proceso. Califique el criterio según sea su Apreciación.

1: Deficiente 2: Regular 3: Bueno 4: Excelente

DIMENSIONES	CRITERIOS	PUNTAJE			
		1	2	3	4
CAPACIDAD DEL EQUIPO PARA COMUNICAR EL TRABAJO	Los objetivos son comunicados adecuadamente				
	Los expositores/as demuestran apropiación de sus conocimientos				
	Los expositores/as manejan los conceptos con claridad y precisión				
	El equipo es capaz de responder correctamente las preguntas relacionadas con el tema en estudio.				
ASPECTOS FORMALES	La presentación de la información es ordenada.				
	Los contenidos tratados ayudan a entender la temática desarrollada				
	Los expositores utilizan un lenguaje formal y adecuado respecto al tema.				
	La comunicación no verbal de los expositores/as contribuye a la comprensión del tema y a capturar la atención del público.				
APRENDIZAJES LOGRADOS	Considero que los aportes entregados por el módulo servirán a mi formación profesional en forma significativa.				
	Considero relevante este tipo de formación a los docentes directivos.				
	Aprendí aspectos nuevos que desconocía.				
	Mi colaboración con mi proceso de aprendizaje de este módulo lo considero...				



ANEXO 16: CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES

Estimado docente:

Junto con saludarle, quisiéramos solicitar su cooperación para evaluar el desempeño en relación a las habilidades comunicativas del directivo.

Este cuestionario es confidencial y anónimo por lo que responda lo que realmente aprecia.

N°	Ítems
1	¿Considera que este directivo le escucha y presta atención cuando usted requiere de su ayuda? Explique su respuesta
2	Considera usted que forma parte de un equipo de trabajo al interior de su escuela. Este directivo le otorga los espacios necesarios para realizarlo. Explique su respuesta.
3	Siente que participa activamente o que puede participar activamente al interior de su unidad educativa sin mayores problemas. Explique su respuesta
4	Considera que la forma de comunicarse de su directivo es efectiva? ¿Por qué?
5	¿Qué aspectos considera positivos de su directivo en relación a habilidades comunicativas?
6	¿Qué aspectos considera susceptibles de mejorar de su directivo en relación a habilidades comunicativas?



ANEXO 17: PAUTA DE VALIDACIÓN

Plantilla Validación de Propuesta de Intervención

Estimado/a Docente Directivo: Por favor, marque con una “X” el indicador que corresponda a su apreciación y escriba en la casilla “VALIDACIÓN” el valor correspondiente a ese indicador. Al final, sume las valoraciones y escriba las observaciones que considere necesarias para que la propuesta sea efectiva en la práctica.

CATEGORÍAS	VALIDACIÓN	INDICADORES
PERTINENCIA: La propuesta atiende a una necesidad concreta de la unidad educativa.		1. La propuesta no es pertinente 2. La propuesta requiere ajustes para ser pertinente. 3. La propuesta es pertinente. 4. La propuesta es pertinente y de fácil aplicación.
FACTIBILIDAD. Considera que la propuesta diseñada es posible llevarla a la práctica en esta unidad educativa, considerando recursos humanos y financieros.		1. La propuesta no es factible 2. La propuesta requiere ajustes para ser factible. 3. La propuesta es factible. 4. La propuesta es factible y de fácil aplicación.
CLARIDAD. La propuesta es fácil de entender en cuanto a su contenido y forma de ejecución.		1. La propuesta no es clara. 2. La propuesta requiere algunas modificaciones para ser clara. 3. La propuesta es clara. 4. La propuesta es clara y de fácil entendimiento.
COHERENCIA. La propuesta manifiesta la relación entre las varias partes con el todo y la clara disposición con las ideas.		1. La propuesta no es coherente. 2. La propuesta requiere modificaciones para ser coherente. 3. La propuesta es coherente. 4. La propuesta es coherente y da integridad al proceso.



Universidad del Bío-Bío
 Facultad de Educación y Humanidades
 Magíster en Liderazgo y Gestión de Establecimientos Educativos

<p>INNOVACIÓN. Considera que esta propuesta representa algo novedoso, innovador y beneficioso.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. La propuesta no es innovadora. 2. La propuesta requiere modificaciones para ser innovadora. 3. La propuesta es innovadora. 4. La propuesta es novedosa e innovadora.
<p>TOTAL VALIDACIÓN</p>		
<p>Comentarios:</p>		