UNIVERSIDAD METROPOLITANA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA

MANUAL DE COACHING ONTOLÓGICO DIRIGIDO AL EQUIPO DIRECTIVO DEL LICEO Nº1 JAVIERA CARRERA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN GESTIÓN EDUCACIONAL

AUTOR: DANIEL HUENUL ASTETE
PROFESOR GUÍA: ALFONSO FERNÁNDEZ URRUTIA

SANTIAGO DE CHILE, ENERO DE 2021

2021, Daniel Antonio Huenul Astete

Se autoriza la reproducción total o parcial de este material, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, siempre que se haga la referencia bibliográfica que acredite el presente trabajo y su autor.

Dedico esta investigación a:

AGRADECIMIENTOS

Agradezco con mucho afecto a:

NOMBRES INVESTIGADORES.

Índice

1 Introducción 11

2 Planteamiento del problema 14

2.1 Antecedentes contextuales 14

2.1.1 Introducción 14

2.2 Pregunta de Investigación 21

2.3 Preguntas generadoras (O AUXILIARES) 21

2.4 Delimitación 22

2.4.1 Objetivo General 22

2.4.2 Objetivos Específicos 22

2.5 Justificación 23

2.6 Posibles Limitantes 26

2.7 Presentación de la Institución Educativa 26

2.7.1 Principios y Políticas 29

2.7.2 Perfiles de los miembros de la comunidad educativa 30

3 Marco referencial 32

3.1 Liderazgo escolar 32

3.2 Equipos Directivos Escolares 34

3.3 Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar 37

3.4 Coaching ontológico 39

3.4.1 Coaching 39

3.4.2 Ontología 40

3.4.3 Coaching y ontología 41
3.4.4 Coaching ontológico 42
3.5 El Coaching Ontológico y sus elementos constituyentes 44
3.5.1 El aprendizaje 44
3.5.2 La comunicación efectiva 48
3.5.3 Actos del habla 49
3.5.4 Los juicios 55
3.6 Coaching y Liderazgo 56
4 Marco Metodológico 58
4.1 Tipo de Investivación 58
4.2 Diseño de la investigación 60
4.3 Entrevistadas de Estudio 61
4.4 Instrumento de Recolección de Datos 62
4.5 Tipo de Análisis 62
4.6 Triangulación de Información 63
4.7 Aspectos Éticos de la Investigación 64
4.8 Categorías 65
5 Análisis 66
5.1 Análisis de Datos cualitativos 66
5.2 Análisis de las entrevistas 70
5.2.1 Definición de Categorías 71
5.2.2 Matrices Descriptivas de Categorías 73
5.2.3 Gestión Escolar 80

5.2.4 Modelo de Gestión Escolar 82
5.2.5 Herramientas de Gestión 85
5.2.6 Ámbitos De Acción De La Gestión Escolar 88
5.2.7 Conflicto 90
5.2.8 Herramientas 93
6 Conclusiones 96
7 Propuesta de valor 101
7.1 Manual de coaching ontológico dirigido al equipo directivo del Liceo Nº1 Javiera Carrera. 101
8 Bibliografía 128
9 Anexos 135
9.1 Anexo Nº 1: Entrevistas 135
9.1.1 Entrevista 01 Entrevistada 01 135
9.1.2 Entrevista 01 Entrevistada 02 144
9.1.3 Entrevista 01 Entrevistada 03 153
9.1.4 Entrevista 01 Entrevistada 04 159
9.1.5 Entrevista 01 Entrevistada 05 164
9.2 Anexo Nº 2: Matrices 177

Listado de Siglas:

UPT: Unidad Técnico Pedagógica.

PROCES: Programa Comunal de Educación Sexual

PISE: Plan de Integral de Seguridad

PME: Plan de Mejoramiento Educativo

DEM: Dirección de Educación Municipal

RICE: Reglamento Interno de la Convivencia Escolar

MINEDUC: Ministerio de Educación

MBD: Marco para la Buena Dirección

MBDLE: Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.

Resumen

Esta investigación busca diseñar un manual de coaching ontológico, dirigido al equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera. Actualmente en Chile, el coaching ontológico no forma parte de una política educativa, pues no está presente en el Plan de Formación de Directores ni en el Marco para la Buena Dirección. El tipo de investigación desarrollada es cualitativa, de estudio de casos, utilizando para ello la técnica de entrevista individual semiestructurada y el análisis de contenido. Entre los principales resultados obtenidos, se reconocen como principales problemáticas presentes en la gestión del equipo directivo objeto de estudio: el aumento en la prevalencia de problemas de salud mental de las estudiantes, la forma en que se gestionan las relaciones en común, la convivencia escolar, la comunicación organizacional, la ausencia de facultades y/o atribuciones para administrar recursos financieros y la adaptación al tipo de liderazgo que se ha instalado en la escuela. Es así como se busca dar respuestas a las necesidades que producen las problemáticas presentes en la gestión escolar del Liceo Nº 1, desde el coaching ontológico, presentado como un proceso de crecimiento en el dominio del ser.

Palabras clave: Liderazgo escolar, equipos directivos, coaching ontológico.

Abstract

This research seeks to design an ontological coaching manual, aimed at the management team of Liceo Nº 1 Javiera Carrera. Currently in Chile, ontological coaching is not part of an educational policy, as it is not present in the Director Training Plan or in the Framework for Good Management. The type of research developed is qualitative, case study, using the semi-structured individual interview

technique and content analysis. Among the main results obtained, the main problems present in the management of the management team under study are recognized as: the increase in the prevalence of mental health problems of the students, the way in which common relationships are managed, school coexistence, organizational communication, the absence of faculties and/or attributions to manage financial resources and adaptation to the type of leadership that has been installed in the school. Thus, it seeks to respond to the needs produced by the problems present in the school management of Liceo Nº. 1, from ontological coaching, presented as a process of growth in the domain of being.

Keywords: School leadership, management teams, ontological coaching.

1 Introducción

Y sabemos que a los que aman a
Dios, todas las cosas les ayudan a
bien, esto es, a los que conforme a su
propósito son llamados.
Pablo de Tarso

Esta investigación surge por la necesidad de unificar mi experiencia como docente y coach ontológico, donde he vivienciado de manera directa el beneficio de esta estrategia al rol docente, y en mi propia formación académica como futuro integrante de un equipo directivo.

Es sabido que el liderazgo constituye el eje central de toda organización. Si éste es bien ejercido, seguramente los resultados serán los óptimos. Así los establecimientos educacionales entendidos como organización se encuentran en un constante cambio, donde cada día surgen nuevos desafíos, responsabilidades y expectativas para sus respectivos equipos directivos escolares, quienes deben integrar nuevas formas para gestionarlas. Es en esta necesidad de fortalecer el desarrollo profesional de los equipos directivos escolares, que este trabajo plantea la posibilidad de indagar en otra estrategia de mejora, distinta a las ya conocidas. Tal es el caso del coaching ontológico.

El marco metodológico define las características de esta investigación, estableciéndose una investigación de tipo cualitativa, capaz de comprender las características y problemáticas que presenta el modelo de gestión del equipo directivo del Liceo nº1 Javiera Carrera. El diseño de investigación es el estudio de casos, debido al propósito de generar descripciones vívidas de individuos o fenómenos, en este caso, el equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera,

Para esta investigación, fueron cinco los docentes directivos entrevistados, universo total del equipo directivo sujeto de estudio. La técnica de recogida de información fue la entrevista individual semiestructurada, para la cual se construyó un guión de preguntas previo.

Las entrevistas fueron analizadas, bajo la metodología de análisis de contenido, en dos instancias. La primera fue un análisis descriptivo, por medio de la construcción de categorías de análisis, que dieron cuenta de modo estructurado, de lo relatado por los entrevistados. Las categorías que surgieron en la investigación fueron las de Gestión Escolar, Modelo de Gestión Escolar, Herramientas de Gestión, Ámbitos de Acción de la Gestión Escolar, Conflicto y Herramientas. En la segunda instancia, se realizó un análisis interpretativo, que buscaba establecer el significado y comprensión de lo relatado por las entrevistadas. Este último análisis lo efectué mediante la organización de las categorías concernientes al modelo de gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera.

En relación con las etapas de investigación, se realizó un acercamiento inicial al desarrollo y fortalecimiento del liderazgo educativo y el coaching ontológico, a través de la revisión bibliográfica y desde la experiencia misma como coach, lo que permitió desarrollar la construcción del marco referencial y el marco metodológico. Posterior a esto, se llevó a cabo la investigación de campo, en la que fueron efectuadas un total de cinco entrevistas, en el mes de noviembre de 2020. Una vez realizadas las entrevistas, fueron transcritas y revisadas. Guardando los aspectos éticos propios de una investigación, se mantuvo la confidencialidad de los nombres de los entrevistados, el compromiso de uso de información entregada por los entrevistados

con fines investigativos, enmarcados en esta investigación y el compromiso de enviar la investigación a los entrevistados una vez finalizada.

La tesis finaliza con las conclusiones y el diseño de un manual de coaching ontológico, dirigido al equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera. En las conclusiones se da cuenta del análisis de lo encontrado en el campo de investigación, en función de los objetivos (general y específicos) que se propuso.

2 Planteamiento del problema

Eneas creyó por mucho tiempo que
solo había que reconstruir Troya,
hasta que se dio cuenta que eso era
imposible. ¿Cuándo es el momento
de crear una nueva Troya?
Aldo Calcagni

2.1 Antecedentes contextuales

2.1.1 Introducción

2.1.1.1 El eje central

En cada organización es posible identificar los factores determinantes para su éxito o bien, su fracaso, y se debe comprender que tanto el liderazgo, la motivación, el clima de trabajo y el desempeño de los empleados constituyen una cadena que impactará en los resultados (Cuadra Peralta & Veloso Besio, 2007). Así, el liderazgo constituye el eje central de toda organización. Si éste es bien ejercido, seguramente los resultados serán los óptimos (Marchesá, 2017).

En este sentido, los establecimientos educacionales entendidos como organización se encuentran en un constante cambio, donde cada día surgen nuevos desafios para sus respectivos equipos directivos escolares, quienes deben integrar nuevas formas para gestionarlas, "no sólo en el ámbito administrativo sino, por, sobre todo, en la gestión pedagógica de la enseñanza, los aprendizajes y los resultados académicos de los estudiantes" (MINEDUC, 2015, pág. 3). Es así como, tanto el informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) como la propia OCDE (2008) "sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno en la escuela que más relevancia tiene en

los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado" (Bolívar, 2010, pág. 11).

De esta manera, garantizar el éxito educativo a todos los estudiantes no puede ser una tarea que quede únicamente a la capacidad de lo que cada profesor, con mayor o menor suerte, haga en su sala de clases. Es aquí donde los equipos directivos escolares cumplen un rol fundamental en la mejora de la enseñanza y del aprendizaje que ofrece el establecimiento educacional. Bolivar (2010) afirma que "si los profesores son clave de la mejora, los directores han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores, supervisando los resultados y alentando el progreso" (pág. 11).

2.1.1.2 Requisitos profesionales

Así, las responsabilidades y expectativas del rol que apuntan a los equipos directivos escolares se han incrementado en los últimos años, acompañadas de la búsqueda de la mejora de su calidad. Estas acciones enfocadas en la práctica del mejoramiento no apuntan a los "atributos o características personales del líder sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos" (MINEDUC, 2015, pág. 10).

Siguiendo la idea anterior, y entendiendo la relevancia del liderazgo escolar a nivel global, es que distintos países han avanzado en el diseño de procesos de selección al momento de elegir los equipos directivos escolares, aumentando cada vez más sus requisitos.

Rivero, Hurtado & Morandé (2018) señalan:

> (…) varios países han avanzado en el diseño de procesos de selección, aumentando requisitos y especificando procedimientos para elegir a los directores escolares. Por ejemplo, Alemania, Corea, Argentina, México y Perú especifican que el título de profesor y la experiencia de docencia en el aula son requisitos mínimos para postular al cargo, mientras que, en Francia, Ecuador y en algunos estados de Estados Unidos se solicitan programas especializados de formación y/o certificación de competencias directivas para ejercer como director escolar (págs. 18-19).

Es así como, con el desarrollo de las políticas presentadas y con las recomendaciones internaciones (Barber & Mourshed, 2007), nuestro país se ha encaminado hacia una definición de los procesos que seleccionan a los directores. Solo a modo de ejemplo, la Ley 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación (2011) define en su artículo 24, letra B, que los postulantes al cargo de director en establecimientos municipales deben estar "en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos 8 semestres y hayan ejercido funciones docentes al menos durante 3 años en un establecimiento educacional" (pág. 2). Adicionalmente, en el artículo 31 se establece que "la selección de directores municipales debe realizarse a través del mecanismo de Alta Dirección Pública (ADP) para favorecer la transparencia, profesionalismo y meritocracia del proceso" (pág. 3)

2.1.1.3 Las dificultades para el liderazgo

Sin embargo, aún cuando el grado de formación de directores ha mejorado en la última década, principalmente debido al mayor grado de formación y experiencia laboral, existe un porcetaje considerable de directores de establecimientos subvencionados que comienza a ejercer el cargo con una preparación baja (Rivero, Hurtado, & Morandé, 2018). En este mismo sentido se afirma que:

> Si bien los resultados y conclusiones hay que interpretarlos con cautela, estos permiten concluir que existe un amplio espacio de mejora tanto para los programas de formación especializada como para la política educativa de liderazgo escolar. En primer lugar, la baja prevalencia de formación de posgrado especializada en los directores, sumado a la evidencia de que esta formación, cuando tiene un componente fuerte centrado en la formación práctica se asocia positivamente a ejercer un liderazgo efectivo, apuntan a la necesidad de aumentar la formación especializada para directores (Rivero, Hurtado, & Morandé, 2018, pág. 43).

Durante el año 2012, un estudio realizado en 121 directores de escuelas municipales urbanas de la provincia de Concepción identificó los problemas de mayor intensidad que reconocen enfrentar los directores de Escuelas Básicas Municipales que atienden población escolar de sectores vulnerables, asociados a la función de liderazgo.

Dentro de las conclusiones, y a nivel de comunicación y liderazgo se constata:

> la dificultad de los directores para conformar un PEI en los establecimientos. Si bien se reconoce la baja intensidad de este elemento, se debe destacar que este problema vincula de manera directa el rol de líder que deben cumplir los directores en las escuelas. Se trata de gestionar para consensuar en la comunidad educativa un proyecto en común sobre qué quieren de las escuelas, qué competencias serán prioritarias, cuál es la visión y la misión de los establecimientos. Por lo tanto, la presencia de este problema, más allá de la importancia asignada revela las debilidades directivas en cumplir efectivamente el rol de líder para guiar a la escuela en este proceso de conducir un claro plan estratégico de desarrollo de la escuela que queremos (Ulloa, Nail, Castro, & Muñoz, 2012, pág. 128).

Complementando lo anterior, Donoso & Benavides (2018) establecen que la gestión de las personas, puntualmente la situación respecto a los docentes es la que destaca como factor problemático para los directores.

> Lo precario de la organización educacional en estas materias se trasunta, por lo general, en la recurrencia iterativa de conflictos entre los actores de la organización, lo que se origina en problemas de definición de funciones, de cumplimiento de deberes profesionales y su traducción a pautas e indicadores claros, consensuados, aplicados oportunamente y dirigidos a la mejora del desempeño. Se trata de un área que requiere de mayor atención tanto de quienes están en situación de liderazgo, como del aporte normativo para que puedan establecerse mejoras sustentables (pág. 19).

Es este contexto donde, dentro de las primeras propuestas de mejora, se establece la necesidad de considerar "herramientas efectivas de articulación y organización del trabajo, definición de planes de trabajo interno y su monitoreo, técnicas de resolución de conflictos, mecanismos de comunicación interna y hacia la comunidad escolar" (Focus, 2017, pág. 192), en función de solventar las dificultades que existen en la comunicación entre los equipos directivos escolares y el resto de la comunidad.

2.1.1.4 Propuestas de mejora

Hoy en día son distintas las propuestas y programas que apuntan al desarrollo y fortalecimiento del liderazgo, no solo en el mundo educativo. Ejemplo de esto ha sido el surgimiento del coaching como disciplina transformadora. Esta nace durante los años ´80 como herramienta aplicada en distintas disciplinas deportivas y donde el objetivo era aumentar el rendimiento, la productividad y los buenos resultados de sus practicantes. A partir de los buenos resultados obtenidos, el concepto se trasladó y

adaptó a otras disciplinas, entre ellas la gestión empresarial y los negocios (Pérez A. , 2020).

A nivel de formación de directivos escolares, Gorrochotegui (2011) afirma que, complementar los programas de formación de directivos con un proceso de coaching aumenta el rendimiento y la efectividad en los resultados en un 88%.

> La incorporación del "coaching" al mundo del trabajo ha sido relevante en los últimos años, porque ha permitido no solo centrarse en el desarrollo de técnicas, sino en capacitar a los profesionales en la incorporación de nuevos hábitos, que permitan mejorar y potenciar el desempeño. El verdadero "coaching" abarca la idea de que todos estamos hechos para el cambio, el crecimiento, el aprendizaje y el autodesarrollo continuo. Por eso, se ha estimado como un procedimiento útil para enseñar competencias de liderazgo (Gorrochotegui, 2011, pág. 372).

Sin embargo, en una segunda fase de evolución del coachig, comenzaron a surgir distintos enfoques de la disciplina originaria, donde el propósito ya no era exclusivamente en función del rendimiento, la productividad y la mejora de los resultados, sino también que fuera capaz de satisfacer necesidades emocionales, personales y cognitivas (Ortega, 2012)

En este mismo sentido Echeverría (2005) afirma:

> Los seres humanos, reiteramos, no tienen un ser dado, fijo, inmutable. Ser humano es estar en un proceso permanente de devenir, de inventarnos y reinventarnos dentro de una deriva histórica. No existe algo así como una naturaleza humana predeterminada. No sabemos lo que somos capaces de ser, no sabemos en lo que podemos transformarnos (pág. 24).

2.1.1.5 Una nueva mirada

Es en este contexto que aparece un enfoque capaz de aplicar una mirada integral del conocimiento de ser. A este enfoque se le llamó coaching ontológico (Olalla, 2017)

Pérez (2020, parr.9) señala las principales características de este enfoque, siendo estas:

i. **El coaching ontológico no les dice a las personas** lo que tienen que hacer con respecto a sus objetivos individuales o profesionales. Antes que eso, lo que busca es explorar e indagar en los modelos mentales de cada persona.

ii. **Lo que sí hace es cuestionar estructuras mentales** que considera como obstáculos claros para una transformación integral.

iii. **Amplía la visión de cada persona** a través de su método socrático, es decir, basado en preguntas e indagaciones. La idea es que las personas piensen y vean con mayor amplitud su realidad para que, de esta manera, tengan nuevas y más posibilidades de acción transformadora.

iv. **El coaching ontológico busca aprender para hacer,** es decir, pasar del cuestionamiento y la indagación a la acción como tal. Bien mirado, se trata de una herramienta que potencia la creatividad en tanto en cuanto impulsa a las personas o equipos a generar nuevas realidades o escenarios de desempeño.

De esta manera, el coaching ontológico es presentado como un proceso de crecimiento en el dominio del ser, a través de un aprendizaje transformacional, que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar la realidad, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y sus comportamientos habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad,

protagonismo y proactividad, "liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, ayudándole a aprender en lugar de enseñarle" (Witmore, 2003, pág. 20).

A partir de lo planteado, es que esta investigación se propone diseñar un manual de coaching ontológico, dirigido al equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera, como una estrategia que dé respuesta a las necesidades que producen las problemáticas presentes en la gestión escolar.

Surgen así las siguientes preguntas de investigación, descritas a continuación.

2.2 Pregunta de Investigación

a) ¿Cómo debiese ser un manual de coaching ontológico dirigido al equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

2.3 Preguntas generadoras

a) ¿Qué características presenta el modelo de gestión del equipo directivo del Liceo Nº1 Javiera Carrera?

b) ¿Cuáles son las problemáticas en la gestión del equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

c) ¿Cuáles son las herramientas del coaching ontológico que podrían responder a las necesidades del equipo directivo del Liceo nº1 Javiera Carrera?

La implementación un diseño de coaching ontológico no significa renunciar completamente a otros espacios de formación y desarrollo profesional de los equipos directivos escolares, sino que puede complementarse con otras instancias formativas.

2.4 Delimitación

2.4.1 Objetivo General

a) Diseñar un manual de coaching ontológico, dirigido al equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera.

2.4.2 Objetivos Específicos

a) Identificar las características que presenta el modelo de gestión del equipo directivo del Liceo nº1 Javiera Carrera.

b) Reconocer las problemáticas presentes en la gestión del equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera.

c) Determinar las herramientas del coaching ontológico que podrían responder a las necesidades del equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera.

2.5 Justificación

Asumir hoy en día el liderazgo educativo en la escuela significa hacerse cargo de diversas acciones y responzabilizarse de una gran misión como es incidir en los aprendizajes de los estudiantes (Leithwood, 2009). El liderazgo escolar también se ha relacionado con logros no académicos de los estudiantes, como su motivación y compromiso con el aprendizaje (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008; Silins & Mulford, 2002).

Es así como diversas políticas educativas en nuestro país buscan fortalecer y asegurar la efectividad de equipos directivos escolares. Entre estas acciones destacan, la generación de estándares profesionales, como el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015), el mejoramiento de los programas de formación inicial y continua, la certificación de competencias, la profesionalización de la carrera directiva y la definición de procesos de selección de los directores (Rivero, Hurtado, & Morandé, 2018).

Si bien, las competencias de liderazgo educativo pueden desarrollarse de manera efectiva con un eficiente programa de formación, no serían suficiente (Rivero, Hurtado, & Morandé, 2018), entendiendo que las organizaciones se han insertado en un contexto de "cambios discontinuos e impredecibles y la consiguiente incertidumbre organizacional" (Ahumada, 2004, pág. 53).

Es así como surge la necesidad del desarrollo profesional de los equipos directivos escolares, puesto que la mayoría de los líderes no siempre están preparados para el desafío de liderar en un contexto de constante cambio. Debido a esto es que se plantea la posibilidad de indagar en otras estrategias de mejora, distinta a las ya conocidas. Tal es el caso del coaching ontológico.

Esta estrategia que se propone diseñar para los equipos directivos escolares establece un nuevo modelo de gestión, tomando a las conversaciones como el eje generador de resultados, dentro de la organización y su entorno.

Bahamondes & Benavides (2010) describen al coaching ontológico como:

> Un proceso de crecimiento en el dominio del ser, a través de un aprendizaje transformacional, que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar la realidad, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y sus comportamientos habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad (pág. 18).

Esta definición se fundamenta en la idea básica de la ontología del lenguaje, que plantea que el ser humano es Lenguaje y se expresa en tres dominios que lo constituyen: emoción, cuerpo y lenguaje (Echeverría, 2005).

Así, el diseño de coaching ontológico dirigido a equipos directivos escolares -el cual determina las posibilidades propias y para la organización- se divide en tres puntos: 1) Sistema de conversaciones con poder, 2) Las emociones en el liderazgo efectivo y 3) El uso de la corporalidad en el liderazgo efectivo. Esto facilita las experiencias de aprendizaje desde las 3 dimensiones de la persona.

Tomando cada referencia presentada, es posible concebir al coaching ontológico como un un método efectivo para el desarrollo de competencias el lideres educativos, ya que ayudaría a mejorar las competencias de los recursos más preciados por la misma organización: "sus trabajadores", de manera de alcanzar los objetivos

propuestos; lo anterior beneficia tanto a la organización, en su rentabilidad, y a sus "colaboradores" en su crecimiento personal.

Los equipos directivos escolares requieren de una amplia y profunda formación, sin embargo, los cursos o programas de entrenamiento, como ya se ha señalado, no son siempre suficientes. Por esto, en la presente investigación se dispone que la formación en competencias de liderazgo se realizara a través de un procedimiento en el que el coaching ontológico es el modo de ayudar a los equipos directivos escolares y al resto de la comundiad con sus respectivas responsabilidades, permitiendo así alcanzar una verdadera transformación de la escuela, focalizada en el aprendizaje de los estudiantes.

Entre los aportes de este trabajo a la ciencia, se presentan la generación de conocimientos en la exploración y descripción del coaching ontológico para equipos directivos escolares, generando un nuevo campo de problematización en la investigación del desarrollo del liderazgo en la escuela, teniendo una relevancia en la modificación de las prácticas directivas, el fortalecimiento del liderazgo pedagógico escolar y el logro de las metas institucionales.

Actualmente en Chile, el coaching ontológico no forma parte de una política educativa, pues no está presente en el Plan de Formación de Directores ni en el Marco para la Buena Dirección. Esta indagación permitiría entregar información para la discusión del tipo de desarrollo directivo profesional. Los aspectos para desarrollar del coaching ontológico, vinculado a una política educacional en Chile, podrían contemplar: formación de directivos – coaches, asignación de recursos para establecimientos que quisieran implementar esta estrategia, desarrollo de planes de

perfeccionamiento basados en el entrenamiento a docentes con bajo desempeño profesional, entre otros.

Finalmente, a nivel personal, esta investigación permite unificar mi experiencia como docente y coach ontológico, donde he vivienciado de manera directa el beneficio de esta estrategia al rol docente, y en mi propia formación académica como futuro integrante de un equipo directivo.

2.6 Posibles Limitantes

Actualmente en Chile, el coaching ontológico no es una estrategia de desarrollo profesional directivo conocida ni instalada en el sistema educacional de nuestro país. Por lo mismo, no forma parte de una política educativa y por consiguiente se encuentra presente en el Plan de Formación de Directores ni en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. De esta manera, existen falta de documentación que dé cuenta de la implementación sel coaching ontológico en contextos educacionales como estrategia para el desarrollo profesional de los equipos directivos.

2.7 Presentación de la Institución Educativa

El Liceo Nº 1 Javiera Carrera es un liceo municipal científico-humanista con doble jornada fundado en 1894, el cual se emplaza en la comuna de Santiago, en el centro cívico de la capital. Presenta gran conectividad con la ciudad y cercanía a importantes centros de exposiciones, universidades, teatros, museos, edificios patrimoniales, entre

otros, manteniendo así una ubicación privilegiada para las actividades de extensión propias de la institución educativa, la que recibe estudiantes de las 56 comunas de Santiago.

Esta institución educativa depende administrativamente de la Ilustre Municipalidad de Santiago y en lo Técnico Pedagógico del Ministerio de Educación, a través de Departamento Provincial de Educación de Santiago- Centro. Presenta una modalidad de NB5 y NB6 de Educación General Básica y Educación Media Científico-Humanista de 1º a 4º año de Enseñanza Media. Cada nivel está compuesto por 12 cursos, con un promedio de 45 estudiantes.

El cuerpo de profesores del establecimiento está compuesto por 132 docentes, todos de Educación Media.

En función de los sellos que identifican a la comunidad se declara que la misión de este establecimiento es: "formar mujeres íntegras, capaces de ingresar a la educación superior, enfrentando una sociedad en constante cambio".

Tomando como referencia los resultados de los últimos 5 años, en relación con el rendimiento escolar de las alumnas, el sujeto de estudio ha mantenido la excelencia pedagógica por los logros obtenidos y medidos a través de los índices de calidad como la promoción escolar de promedio 98%, deserción escolar bajo 1,5 %; 97% de asistencia; promedio general de 5.8.

En el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), el establecimiento ha mantenido un promedio de 300 puntos, en las pruebas de selección universitaria (PSU) el promedio es de 622 en Lenguaje, 606 en Matemática, 620 en Ciencias

Sociales y 598 en Ciencias, encontrándose entre los 20 mejores puntajes de los liceos con dependencia municipal.

El establecimiento atiende, en su mayoría, a familias donde tanto madres como padres han terminado su enseñanza media y con alto predominio de estudios técnicos y trabajos administrativos. Dentro de los grupos familiares al menos uno de sus miembros ha terminado la enseñanza universitaria. Esto equivale a un porcentaje superior al 25%, cuyas profesiones se relacionan mayormente con educación y salud. Por el contrario, uno de sus padres no ha terminado la enseñanza media o menor, alcanza el 10% de las familias del establecimiento.

En el aspecto socioecómico, el nivel de ingresos se encuentra dentro de la categoría de Ingresos Medios y Medios Altos, según lo expresado por las(os) apoderados en la encuesta para la medición SIMCE (categoría C y D), encontrándose también familias en el nivel Medio Bajo (B) y Bajo (A).

En infraestructura, el sujeto de estudio cuenta para el desarrollo de sus objetivos con:

- Laboratorio de Idiomas para la enseñanza de inglés y chino mandarín.
- Laboratorio de Ciencias.
- Pinacoteca que funciona como sala Multimedia
- Centro de Recursos de Aprendizaje con sala de computación y sala audiovisual (CRA)
- Salas de Música
- Gimnasio
- Teatro
- Salas Audiovisuales

- Multicancha
- Cancha de Vóleibol
- Piscina Temperada

2.7.1 Principios y Políticas

2.7.1.1 Principio de Calidad: Políticas: La institución:

i. Asegurará la cobertura curricular.
ii. Velará por el perfeccionamiento permanente del personal del establecimiento.
iii. Potenciará el desarrollo de habilidades y talentos de las alumnas en las áreas humanista, artística, deportiva y científica para su formación integral.
iv. Favorecerá un clima organizacional que permita gestionar procesos educativos de calidad.
v. Fomentará una evaluación sistemática de los procesos que se realizan al interior del establecimiento.
vi. Fortalecerá los ejes de los OFT: Crecimiento y autoafirmación personal, La persona y su entorno, Formación ética, Desarrollo del pensamiento, Tecnologías de información y comunicación, para favorecer el desarrollo integral de las alumnas.
vii. Asegurará la formación cultural, social y académica de las alumnas.

2.7.1.2 Principio de Equidad: Políticas: La institución:

i. Desarrollará un proceso de selección en 7º año en base a las habilidades cognitivas de las postulantes.

ii. Brindará apoyo pedagógico-socioafectivo para las alumnas que pertenezcan al establecimiento.
iii. No discriminará a los integrantes de la comunidad educativa por credos religiosos, nivel sociocultural, etnia o raza, nivel socioeconómico, opción política o sexual.
iv. Favorecerá la movilidad social de las alumnas.

2.7.1.3 Principio de Participación: Políticas: La institución:

i. Efectuará elecciones democráticas en las diferentes instancias de participación con las que cuenta el establecimiento.
ii. Potenciará liderazgos e instancias de participación de los distintos estamentos en los roles y funciones que les compete.
iii. Promoverá instancias de trabajo colaborativo.

2.7.2 Perfiles de los miembros de la comunidad educativa

2.7.2.1 Perfil de la alumna

Las características que deben poseer las estudiantes, de acuerdo con los objetivos del Proyecto Educativo son:

Responsables y perseverantes con sus propios procesos de aprendizaje, personas reflexivas, críticas, creativas, asertivas, autónomas. Que respeten y valoren a todos los integrantes de la comunidad educativa. Empáticas y tolerantes con todos los integrantes de la comunidad educativa, honestas, resilientes. Personas líderes,

protagonistas de sus vidas, capaces de tomar decisiones informadas y de manera libre; consciente de los procesos políticos y sociales. Respetuosas del medio ambiente. Respetuosas de las decisiones democráticas. Conocedoras y respetuosas de las normas de convivencia, disciplinadas con sentido de pertenencia a su casa de estudios.

2.7.2.2 Perfil del docente

Las características que deben poseer las y los docentes, de acuerdo con los objetivos de nuestro Proyecto Educativo son:

Profesional de la educación, titulado de educación superior, competente en su sector, responsable en su quehacer, comprometido con el proceso de aprendizaje académico y valórico de las alumnas, adscrito al Proyecto Educativo Institucional, respetuoso de las personas y su entorno, participativo, crítico y propositivo. Lleva a cabo directamente los procesos sistemáticos de enseñanza y formación, lo que incluye, diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de los procesos y de las actividades educativas complementarias que tienen lugar en Enseñanza Media.

3 Marco Referencial

-Acérquense al borde, les dijo.

- No podemos, Maestro; tenemos miedo;

- Acérquense al borde, repitió;

- No podemos; tenemos miedo;

- Acérquense al borde; insistió.

Ellos vinieron.

El los empujó...

Y ellos volaron...

Guillaume Apollinaire

El presente capítulo establece un marco de referencia que permite conocer los conceptos en relación con los objetivos de esta investigación, entre ellos el diseñar un plan de coaching ontológico dirigido a los equipos directivos escolares, como una estrategia para el perfeccionamiento en la gestión y liderazgo educativo, siendo una alternativa para el desarrollo de habilidades y competencias.

Entre los temas que se abordarán en el presente apartado se encuentran: liderazgo educativo, equipos directivos escolares, Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, coaching ontológico, coaching y liderazgo.

3.1 Liderazgo escolar

Barber & Mourshed (2007) señalan que después de la docencia en el aula, el segundo factor dentro de la escuela más significativo para la mejora es el liderazgo escolar, el cual se caracteriza por proveer de un "sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta" (Horn, 2013, pág. 50). Y si bien, el objetivo

principal es la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, este es llevado a cabo indirectamente, "a través de la incidencia de los directivos en ámbitos como la motivación, las habilidades, prácticas y condiciones de trabajo en que se desempeñan los docentes" (Leithwood, 2009 en CPEIP, 2015, pág. 8).

De acuerdo con lo anterior, Leithwood (2009) clasificó en cuatro ejes las prácticas del mejoramiento continuo por parte de los líderes escolares, siendo estos:

i. Definición de misión.
ii. Desarrollo de las personas.
iii. Organización interna del establecimiento.
iv. Gestión pedagógica.

Es preciso señalar que los líderes no logran modificar la realidad escolar mientras desarrollen su función únicamente como jefes formales, cuya influencia es la que le otorga el cargo (Elmore, 2010). Por el contrario, hoy en día es requerido un liderazgo que invite a los integrantes de la escuela a que "se sientan parte de una tarea mayor, de un propósito que va más allá de las obligaciones contractuales y roles formales, en pro de la calidad de la educación" (Fullan, 2002 en Donoso & Benavides, 2018, pág. 4). Así, el liderazgo escolar eficaz es imprescindible para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

Es en este escenario que las responsabilidades de los líderes escolares han sido redefinidas en grados importantes, exigiéndoles contar con nuevas competencias, habilidades y conocimientos que permitan aplicar prácticas docentes más fundamentadas, las cuales respondan a las necesidades de la sociedad contemporánea (Fullan, 2002).

Por lo mismo, tanto la formación como el desarrollo de capacidades de liderazgo escolar son una prioridad de las agendas de política educativa a escala global (Donoso & Benavides, 2018, pág. 6)

De acuerdo con Bush (2016), para poder responder a las distintas demandas en esta última década, la evidencia de países con sistemas escolares exitosos, consideran en la formación de líderes escolares:

i. Nuevos enfoques del liderazgo pedagógico y distribuido.
ii. Formación diferenciada para el desarrollo de la carrera directiva.
iii. Nuevas metodologías de formación basadas en experiencias y prácticas, casos y mentorías.
iv. Generación de estrategias y mecanismos institucionales de aseguramiento de la calidad y coherencia de la oferta formativa.

Y si bien, el liderazgo escolar efectivo es desarrollado por los directivos de diversas formas, dependiendo del contexto, momento y nivel de desarrollo de cada escuela, el mejoramiento de estas prácticas es una prioridad de los sistemas educativos en todo el mundo (Montecinos & Trujillo, 2018).

3.2 Equipos Directivos Escolares

El equipo directivo es la estructura organizativa superior de cada escuela y tiene derecho a conducir la realización del proyecto educativo del establecimiento que dirigen, promoviendo una cultura organizacional "basada en la colaboración, la comunicación, el compromiso y la institucionalización de las acciones" (MINEDUC, 2021), fomentado en los docentes "el desarrollo profesional necesario para el cumplimiento de sus metas educativas, y cumplir y respetar todas las normas del

establecimiento que conducen" (Ley General de Educación Nº 20.370, artículo 10, letra e)

El equipo directivo de un establecimiento escolar puede estar conformado por el director/a, Subdirector/a, Jefe/a Técnico-pedagógico, inspector/a general, incorporando incluso otro cargo y función según la realidad de cada escuela y la estructura que ésta misma se autodefina (Donoso & Benavides, 2018)

De acuerdo a lo establecido en las leyes Nº 19.070 (1991) y Nº 19.410 (1993) y Nº 20.501 (2011), son deberes del director/a:

- Dirigir y liderar el proyecto educativo institucional.
- Gestionar administrativa y financieramente el establecimiento.
- Cumplir las demás funciones, atribuciones y responsabilidades que le otorguen las leyes, incluidas las que les fueren delegadas

Este último punto lo componen acciones tales como:

- Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, sus planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.
- Organizar y orientar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes.
- Adoptar medidas para que los padres reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y del progreso de sus hijos/as (Ley Estatuto de Profesionales de la Educación Nº 19410, 1995)

Adicionalmente, el artículo 8 (Ley 20501, 2011) declara que las funciones técnico-pedagógicas corresponden a las áreas de apoyo de la docencia: orientación

educacional y vocacional, supervisión pedagógica, planificación curricular, evaluación del aprendizaje, investigación pedagógica, coordinación de procesos de perfeccionamiento docente y otras similares, reconocidas por el MINEDUC, previo informe de los organismos competentes (Gobierno de Chile, 2018)

Respecto de los deberes a desarrollar por el Inspector/a general destaca el mantener un clima propicio para el proceso de enseñanaza - aprendizaje, resguardando los aspectos disciplinares y el cumplimiento de lo establecido en el Manual de Convivencia Escolar, todo esto en el marco del Proyecto Educativo Institucional (Donoso & Benavides, 2018).

Cabe señalar que los profesionales de la educación que cumplan funciones de Subdirector/a, Inspector/a general y Jefe Técnico "serán de exclusiva confianza del director del establecimiento educacional. Atendidas las necesidades de cada establecimiento educacional, el Director podrá optar por no asignar todos los cargos a que hace referencia este inciso" (Ley 20501, 2011, artículo 34, letra c).

Es así como, en la búsqueda de poder guiar las prácticas de los de directivos escolares descritas anterioremente, se promulga en el año 2005 el Marco para la Buena Dirección. El marco señalado ordenó la función directiva en cuatro dimensiones:

i. Liderazgo.
ii. Gestión curricular.
iii. Gestión de recursos.
iv. Gestión del clima y la convivencia.

Estas dimensiones son complementadas en la Ley de Calidad y Equidad de la Educación Nº 20501 (2011), avanzando así en la profesionalización de la selección

de directores del sector público, y su vez entregando mayores atribuciones y mejoras a la función directiva, las cuales son precisadas en el año 2013, cuando son definidos los estándares indicativos de desempeño, las responsabilidades que deben abordar los directivos escolares, y el nivel de desempeño que deben alcanzar (MINEDUC, 2015).

3.3 Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar

Las características del liderazgo escolar efectivo fueron recogidas en el Marco de la Buena Dirección (MBD) propuesto por el Ministerio de Educación en el año 2005. Este fue actualizado en 2015 por el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE), siendo este un instrumento que orientar el desarrollo de un liderazgo escolar efectivo en contextos diversos, así como también los procesos de formación especializada, de modo de fortalecer a los equipos directivos del país (MINEDUC, 2015).

Este marco define las áreas en que los equipos directivos deberían actuar (prácticas), los conocimientos que deberían tener y las habilidades y principios deseables para su labor (Focus, 2017). Si bien el MBDLE no es un instrumento prescriptivo, "explicita prácticas concretas deseables, independientes de la función directiva específica, para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva, siendo una de ellas la de director del establecimiento" (Rivero, Hurtado, & Morandé, 2018, pág. 22).

Las prácticas describen lo que es necesario saber hacer, en términos amplios, para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva. Estas se agrupan en cinco dimensiones (MINEDUC, 2015):

i. Construir e implementar una visión estratégica compartida.

ii. Desarrollar capacidades profesionales.
iii. Liderar procesos de enseñanza y aprendizaje.
iv. Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
v. Desarrollar y gestionar el establecimiento escolar.

A su vez, el documento señala que para dar cumplimiento a estas prácticas se requieren recursos personales organizados en tres ámbitos:

i. Principios, referidos al actuar el ético, trasmitir y generar confianza a través de su comportamiento, la justicia social y la integridad.
ii. Habilidades, que incluyen una visión estratégica, trabajo en equipo, comunicación efectiva, capacidad de negociación, aprendizaje permanente, flexibilidad, empatía, sentido de autoeficacia y resiliencia.
iii. Conocimientos profesionales, vinculados con el liderazgo escolar, inclusión y equidad, mejoramiento y cambio escolar, currículo, evaluación, prácticas de enseñanza-aprendizaje, desarrollo profesional, políticas nacionales de educación, normativa nacional y local, y gestión de proyectos (Mineduc, 2015).

En la actualidad el MBDLE puede ser utilizado para la evaluación de los programas de formación, conocer el grado de preparación de los directores para ejercer un liderazgo efectivo, así como también "para el desarrollo de programas de formación especializada en gestión y liderazgo escolar y el desarrollo de políticas para su fortalecimiento" (Rivero, Hurtado, & Morandé, 2018, pág. 23).

3.4 Coaching ontológico

3.4.1 Coaching

El origen del concepto coaching se remonta a los siglos XV y XVI, específicamente en la ciudad de Hocs, en Hungría, punto de gran afluencia a ser la parada obligada para quienes realizaban el trayecto entre Budapest y Viena. Fue en este lugar donde comenzó la utilización de un carruaje que presentaba un sistema de suspensión, lo que hacía del viaje un momento más cómodo (Ortega, 2012)

> Fue así que empezó a hablarse del "kocsi szekér" o carruaje de Kocs, como un símbolo de comodidad y por consiguiente, de excelencia. Posterior a eso es que aparecerá el término "coche" adoptado e integrado al léxico español. Referencia de esto lo encontramos en una obra de Fonseca (1569). Es desde este concepto que derivó finalmente la palabra "coach", como sinónimo de trasladar a una persona de un lugar a otro (Ravier, 2005 en Ortega, 2012, pág. 180).

Es desde esta idea que el concepto coaching fue adquiriendo otra connotación, donde el trasladar a alguien no solo se limitaba al desplazamiento en un aspecto físico, es decir, la "longitud de la trayectoria comprendida entre la posición inicial y la posición final de un punto material" (Serway & Jewett, 1989, pág. 20). El traslado, desde esta nueva concepción va más allá, entendiéndose como desplazamiento a nivel de "transformación o crecimiento personal, lo que incluye un conjunto de acciones que están orientadas a ampliar el conocimiento y la experiencia, con el objeto de fortalecer y potenciar las capacidades del hombre y/o la mujer" (Ortega, 2012, pág. 180).

De esta manera, el coaching se entiende como el acompañamiento a personas o grupos en favor de alcanzar sus objetivos, concretamente en el "éxito de su evolución personal, profesional y espiritual" (Ortega, 2012, pág. 181).

A partir de lo anterior, Witmore (2003) aproxima el concepto coaching, desde su esencia, al "liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño, ayudándole a aprender en lugar de enseñarle" (pag. 20). Y si bien es cierto que en un primer momento la idea del coaching se vincula estrictamente al ámbito deportivo donde se habla del entrenador como el coach, hoy en dia es posible identificar este concepto en otros ámbitos organizacionales, como lo es el empresarial.

3.4.2 Ontología

Etimológicamente, la ontología se define como el "conocimiento del ente" (Equipo Editorial, 2019), siendo esta la rama de la filosofía que se dedica a reflexionar sobre los modos esenciales de existencia de las cosas" (Posa, 2014, pág. 72).

En este aspecto, ente es todo aquello que tiene ser. De la misma manera en que llamamos estudiante a toda persona que estudia, o amante al que ama, ente es el término que podemos utilizar para referirnos a las cosas, en la medida en que estas poseen ser, como las piedras, las personas, los animales, Dios mismo, puesto que posee algún tipo de ser, cada uno con sus propias particularidades (Ortega, 2012). Los objetos materiales e incluso, aquellos producidos por la imaginación también tienen un ser. Sin embargo, es necesario establecer que la idea de la ontología conectada al coaching se vincula exclusivamente en el ámbito del lenguaje (Echeverría, 2005).

La ontología del lenguaje propone tomar el concepto de ontología como el estudio del ser, pero limitándolo exclusivamente al ser humano. En ella se explica la existencia del ser humano como un fenómeno influido fuertemente por el lenguaje En consecuencia, para el ser humano, el lenguaje es central para entender cómo somos. Básicamente el lenguaje es un instrumento de comunicación que permite dar cuenta de lo que se percibe, de lo que se piensa, de lo que se siente, pero que deja la realidad intacta, tal cual ella es, puesto que da cuenta de ella, la registra, la expresa y la transmite (Echeverría, 2005).

> La ontología del lenguaje, evidentemente, trata de explicar al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico y a partir de allí comprender los procesos que lo llevan a actuar como actúa. Pero toma como base la lingüística que rompe con el concepto de la verdad propuesto por la metafísica.
>
> Se colige entonces, según el planteamiento filosófico de la lingüística que ser humano es estar en un proceso permanente de devenir, de inventarnos y reinventarnos dentro de una deriva histórica (Echeverría, 2005 en Ortega 2012, pag.182).

3.4.3 Coaching y ontología

A partir de lo presentado en el punto sobre coaching, y entendiendo al coach como el "que lleva" a una persona de un lugar a otro, la ontología comprendida como una manera particular y única de interpretarnos los seres humanos, nuestra primer acercamiento al concepto mismo del coaching ontológico será entendiéndolo como: "proceso sistemático que facilita el aprendizaje y promueve cambios cognitivos, emocionales y conductuales que expanden la capacidad de acción en función del logro de las metas propuestas" (Anzorena, 2008, pág. 267)

De esta manera, la simbiosis en coaching y ontología dará paso a una disciplina al servicio de los seres humanos, concretamente en la identificación y disolución de las limitaciones que no les permiten lograr los resultados que desean, y a diseñar acciones que les permiten ir más allá de dichas limitaciones.

Es en este sentido que Ortega (2012) complementa

> Luego, este constante devenir nos conduce a admitir que pueden existir varias 'verdades' lo que nos abre la puerta a dos posibilidades interesantes:
>
> i. Que los otros pueden tener una verdad diferente y que pueden ambas verdades convivir. Esto requiere entonces darle fuerza al respeto hacia los demás, el respeto frente a la diferencia.
>
> ii. Aquello que nos preocupa, y no podemos resolverlo, lo miramos de otra manera, desde otro lado, es posible que veamos posibilidades que antes, para nosotros, no existían, y eso nos lleve a su solución o simplemente que desaparezca de nuestra preocupación (pág. 183).

Es en esta segunda posibilidad donde trabaja el coaching ontológico.

3.4.4 Coaching ontológico

Echeverría (2005) define al coaching ontológico como un proceso orientado a la transformación tanto personal como profesional de le persona, cuyo objetivo principal es aumentar su poder de acción, mediante el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, liderazgo, comunicación efectiva, inteligencia emocional, entre otros aspectos.

Todo lo anterior es presentado a través de la conversación generativa, y no solo como una técnica. Así, la meta es el logro de los resultados efectivos y un mejoramiento en localidad de vida de cada persona. De esta manera, las personas comienzan un cambio de sus patrones de conducta y por consiguiente sus comportamientos habituales, para sí comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad; el fin así es generar competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación. (Marchesá, 2017)

Bahamondes Núñez & Benavides Toro (2010) señalan que

> En comparación con otras técnicas de capacitación que principalmente se usan en las organizaciones empresariales, el coaching ontológico presenta dos ventajas:
>
> i) Cara a cara: Las personas al estar en un trato cara a cara no sienten miedo a que su imagen quede dañada al hablar de sus dudas, el clima que se forma es de confianza y confidencialidad.
>
> ii) El coach al ser una persona externa a la empresa, ayuda a desarrollar una adecuada percepción de la realidad, debido a que tiene una mirada más amplia al abordar distintas situaciones sin estar obligado a inclinarse en los dos polos que se dividen las empresas (gerencia - trabajadores). El coach, al ser externo, genera un clima de imparcialidad, lo cual es bien recibido por los trabajadores" (pág. 18).

Tal como se ha señalado anteriormente, el fundamento se encuentra en el postulado básico de la ontología del lenguaje, que plantea que el ser humano es Lenguaje y se expresa en tres dominios que lo constituyen: lenguaje emocional, corporal y lingüístico (Echeverría, 2005). Cada uno se manifiesta a una estructura especifica,

postulando que el lenguaje es acción. En consecuencia, el ser humano aparece en el mundo sustentado en tres tipos de acciones, las que son observables y con las cuales construye su comportamiento: acción de las palabras, acción de las emociones y acción del cuerpo.

Bahamondes Núñez & Benavides Toro (2010) explican la definición básica de la coherencia del ser, "se basa en la coherencia especifica y vinculante de las palabras, las emociones y el cuerpo, que influyen recíprocamente y están interrelacionadas, por lo que, si una cambia ésta afectará a que cambien las demás" (pág. 18).

De acuerdo con lo anterior, si cambia la coherencia, cambia el comportamiento y los resultados. Éste es el centro de la transformación ya que, si cambiamos la estructura de coherencia en el lenguaje, cambiaran las formas de ser y actuar, así como también los resultados logrados (Echeverría, 2005).

3.5 El Coaching Ontológico y sus elementos constituyentes

3.5.1 El aprendizaje

De acuerdo a Senge (1990) en el actual proceso de cambio y transformaciones sociales, tanto los individuos como las organizaciones que lo conforman se encuentran frente a la posibilidad constante de perder su viabilidad, donde sus distintas rápidamente se convierten en obsoletas. Es que, la efectividad de sus acciones se encuentra comprometida y lo que antes resultaba garantía de éxito pierde su poder y pasa pronto a convertirse en condición de fracaso.

Es frente a este desafío que encontraremos la respuesta en el Aprendizaje.

Por aprendizaje, comprederemos "la capacidad de auto transformación de una determinada entidad, sea ésta un individuo o una organización, de manera de asegurar su viabilidad y expandir sus posibilidades de éxito" (Taddei, 2005). Es así que tanto las personas como las organizaciones deben estar en condiciones de transformarse en concordancia con los cambios de su entorno. De lo contrario, y como consecuencia directa, se pierde la adaptación con el entorno, dejando de ser competitiva y entrando en un proceso de descenso e incluso la completa desaparición (Ahumada, 2004).

Es así como por aprendizaje comprenderemos el proceso de expansión de la capacidad de acción, para responder de manera más efectiva a los desafíos del entorno. Y tal como se ha presentado anteriormente, los desafíos de aprendizaje no se limitan únicamente a los individuos. Estos desafíos son igualmente válidos para las organizaciones, entendidas como entidades que actúan en sus respectivos entornos y sus acciones pueden ser más o menos efectivas. Los procesos conducentes a incrementar la capacidad de acción efectiva de las organizaciones se denominan procesos de aprendizaje organizacional (Senge, 1990)

3.5.1.1 Aprendizaje de primer y segundo orden

En más de alguna ocasión, los individuos se encuentran conscientes de que sus acciones son insuficientes o simplemente ineficaces frente a los propósitos establecidos. La problemática no reside en que no sean capaces de observar los efectos negativos de sus comportamientos. Lo saben y sin embargo no saben qué hacer para modificarlos. No saben qué podrían aprender y cómo hacerlo para cambiar lo que reconocen que no funciona (Senge. 1990).

> "La relación entre el jefe y uno de sus subordinados, o entre dos miembros de un mismo equipo, es deficiente. Ambos lo saben y lo sienten. Ambos quisieran que las cosas fueran diferentes. No se trata de personas masoquistas. Ambos han intentado algunos cambios con la expectativa de resolver este problema. Sin embargo, nada pareciera funcionar y a veces la situación pareciera incluso empeorar. Ambos parecieran exhibir la motivación adecuada para aprender aquello que los llevaría a un tipo diferente de relación. La motivación no es el problema. El problema es que no saben qué es lo que realmente no funciona y qué es lo que debieran aprender" (Marchesá, 2017, pág. 32)

En la descripción anterior la capacidad de observar ha llegado al límite de su capacidad para discernir lo que acontece y para poder iniciar un proceso de aprendizaje orientado a rectificar la situación. No es extraño que la respuesta a esta situación sea la resignación a lo que se condidera que no puede ser modificado o simplemente escoger la ruptura de la relación con el otro, como una manera de anular el problema de encima.

Situaciones así, donde prevalecen las opciones de resignación o ruptura vivenciadas tanto en los ámbitos de la vida personal, como en el mundo organizacional, genera altos costos. Al mantener resignadamente una relación deficiente, se afecta el ambiente de trabajo y muy posiblemente la productividad del equipo (Olalla, El observador que somos, 2017)

Se trata, por lo tanto, de una situación que, al menos en el rol, llama a la transformación y al aprendizaje, aún cuando pareciera que ello no es posible. Es en estas condiciones en las que surge la alternativa del coaching ontológico (Marchesá, 2017).

Echeverría (2008) señala que el coaching surge como una posibilidad cuando enfrentamos el juicio de que tenemos una problemática que no somos capaces de resolver y donde pareciera que no hay caminos para hacerse cargo de él. Es preciso señalar que no se trata de situaciones en las que desconocemos cómo hacer algo, porque no tenemos los conocimientos para poder actuar de manera efectiva. Este tipo de aprendizaje es el que se sitúa dentro de lo denominado aprendizaje de primer orden.

El aprendizaje de primer orden se caracteriza por "tratarse de un aprendizaje que se realiza a través de una expansión de la capacidad directa de acción. Añade competencias nuevas a mi antiguo repertorio de competencias, sin poner en cuestión el tipo de observador que soy" (Marchesá, 2017, pág. 34)

Es ente escenario que el coaching ontológico apunta a poder habitar un lugar diferente, buscando develar el tipo de observador que es un individuo particular, detectando cómo esa particular forma de observar, asociada con la particular forma de ser, contribuye a que se tenga determinados problemas y que no nos sea posible resolverlos. El aprendizaje que resulta de este tipo de intervención se denomina aprendizaje de segundo orden (Olalla, El observador que somos, 2017).

El aprendizaje de segundo orden se caracteriza por el hecho que no busca directamente la expansión de la capacidad de acción de la persona involucrada, sino que busca alterar su acción y, por lo tanto, producir aprendizaje modificando el tipo de observador que esa persona es, observador que la lleva a actuar de una u otra manera (Echeverría, 2011)

Con ello se apunta al hecho de que este tipo de coaching trabaja con la forma particular de ser de las personas y con la manera como tal forma de ser contribuye a generarles los problemas que ellas encaran y las posibilidades que se les abren y se les cierran (Echeverría, 2005)

Es en este sentido que el propósito del coaching ontológico busca expandir el límite a través de la identificación y disolución de las barreras que afectan la forma como el individuo observa, restringiendo su actuar y limitando a la vez sus posibilidades de aprendizaje. Su objetivo es la transformación del tipo de observador que es una persona. Es entonces que se considera al coaching ontológico como una alternativa indispensable de aprendizaje organizacional.

Echeverría (2011), afirma que dependiendo de lo observador que podamos ser, serán determinadas acciones disponibles, de aquí la importancia de lograr un aprendizaje de segundo orden para lograr resultados extraordinarios.

3.5.2 La comunicación efectiva

De acuerdo a Witmore (2003), no es posible propiciar un desarrollo del liderazgo organizacional sin poder generar mejoras en la comunicación interpersonal. Cabe señalar que el lenguaje es acción, siendo esto un concepto fundamental del coaching ontológico (Olalla, 2017).

A través del lenguaje no solo describimos nuestro entorno, sino que también generamos mundos de posibilidades, hacemos que ciertos acontecimientos ocurran, modelamos nuestra identidad y coordinamos acciones, por lo tanto, es necesario observar qué tipos de acciones se encuentran disponibles al momento de comunicarse a través del lenguaje (Echeverría, 2005).

3.5.3 Actos del habla

Pero el lenguaje no fue siempre visto así. A partir de los griegos el lenguaje fue entendido fundamentalmente como una forma de describir el mundo. Es decir, había una realidad y el lenguaje servía para etiquetar esa realidad. Suponía un mundo donde lo que se decía podía ser descrito en términos de "veracidad" o "falsedad" (Olalla, 2017)

Esa mirada cambió en el siglo XX a través de varios filósofos, en particular el austriaco Ludwig Wittgenstein, el británico J.L. Austin y el estadounidense John R. Searle, que dieron cuenta de como el lenguaje, además de describir el mundo, lo constituye y lo genera (Ortega, 2012)

Wittgenstein puso la primera piedra sobre esta nueva concepción del lenguaje. Aunque en la primera parte de su vida, su trabajo buscó una descripción científica del mundo (de nuevo, en términos de veraz o falso), su enfoque varió al final de su vida, y en su libro Investigaciones Filosóficas *(*Wittgenstein, 1953*)* distinguió distintos usos posibles del lenguaje y por tanto la aplicación del criterio semántico de verdad o falsedad quedaba restringido al ámbito del lenguaje meramente descriptivo.

Austin (1962), retomando el trabajo de Wittgenstein, distingue entre aquellos enunciados que pueden ser vistos en términos de verdadero o falso, y aquellos como por ejemplo "prometo algo", que, en sus palabras "no dicen algo, sino que hacen algo", en este caso una promesa y por tanto no pueden ser considerados verdaderos o falsos. Profundizando sobre esto, señala que en términos de acción las diferentes formas de la expresión humana no solo tienen una dimensión pronunciativa (lo que se dice), sino que implican consecuencias y acción. Llamó a estos enunciados

"performative utterances" (enunciados performativos), definidos como aquellos que no describen un hecho, sino que, al ser expresados, realizan el hecho (Wittgenstein, 1962).

Fue Austin quien se refirió por primera vez a los actos del habla, un trabajo continuado por Searle, quien definió el acto de habla como una unidad básica de la comunicación que "sugiere que existe una serie de conexiones analíticas entre lo que el hablante quiere decir, lo que la oración emitida significa, lo que el hablante intenta, lo que el oyente" (Olalla, 2017, pág. 3)

Según Echeverría (2009) estos actos lingüísticos también pueden ejecutarse en forma no verbal (gestos, lenguaje corporal o postural, contacto visual, entre otros).

3.5.3.1 Las afirmaciones:

Corresponden al acto lingüístico que se denomina descripciones. Describen las cosas tal como son observadas y los seres humanos observamos en función de las experiencias, conocimientos y, por tanto, de las distinciones que poseemos. Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas y están referidas al mundo de los hechos. (Ej.: Ganó la carrera).

Las afirmaciones solo tienen sentido dentro de un espacio consensuado de distinciones: la afirmación "Papá Noel me trajo una bicicleta", es verdadera dentro de la comunidad de un jardín infantil occidental, pero es falsa para la comunidad de los adultos y hubiera sido incomprensible para las comunidades precolombinas de América (Olalla, 2017).

En este mismo sentido, puede suceder que lo que hoy aceptamos como evidencia, mañana no lo aceptemos. Así, las afirmaciones que en un momento se creían válidas ya no lo son y surgen nuevas afirmaciones (Echeverría, 2005).

3.5.3.2 Las declaraciones

De acuerdo con Austin (1962), a través de este acto generamos un mundo nuevo. No son verdaderas o falsas sino válidas o inválidas, según el poder la persona que las hace.

De acuerdo con lo anterior existen algunas declaraciones fundamentales en la vida:

La declaración del NO, siendo una de las más importantes al permitir situar nuestra autonomía y comprometer nuestra dignidad (Olalla, 2017).

> La declaración del SI parece más sencilla, puesto que mientras que no digamos NO se asume que queremos decir SI, pero debemos tener en cuenta cómo puede afectar a nuestra identidad él no actuar coherentemente con esta declaración (Marchesá, 2017, pág. 36)

Echeverría (2009) expresa que la declaración de Ignorancia constituye el reconocimiento de no saber. Esta declaración es el primer paso del proceso de aprendizaje; frecuentemente no sabemos que no sabemos y esto se transforma en un serio obstáculo a nuestro aprendizaje. Asumir que no sabemos nos abre para el proceso de transformación personal y de creación de quiénes somos.

Encontramos también la declaración de Gratitud, no entendida como un hábito, sino como un acto de agradecimiento hacia la vida y hacia las personas que cumplen con los compromisos adquiridos. Esto favorece la construcción de relaciones interpersonales (Ortega, 2012).

Se distingue además la declaración del Perdón, que surge cuando no se cumple con los compromisos o cuando se ha lesionado a alguien con distintas acciones. El perdón es entendido como un acto de liberación personal, el cual no debe confundirse con el olvido (Marchesá, 2017).

La declaración del Amor, no sólo entendida como una relación de vínculo con otra persona, sino también hacia la relación que mantenemos con nosotros mismos. Realizar esta declaración puede formar parte de la creación de un mundo compartido (Olalla, 2017)

3.5.3.3 Los pedidos

Son actos lingüísticos donde una persona procura obtener una promesa de otra en relación con una acción futura que genere un resultado que falta. Cada vez que se hace un pedido o petición tenemos un conjunto de elementos básicos que es importante conocer ya que hacen a la efectividad de su uso (Olalla, 2017).

Si bien se habla de "pedir", hay muchos verbos que ejecutan pedidos. Por ejemplo: "te invito", "te sugiero", "te propongo", "te exijo", "demando". Hay muchas maneras en que se puede realizar un pedido. Cada uno de estos verbos revela una relación diferente entre las personas (Ortega, 2012)

De acuerdo con Echeverría (2009) los elementos básicos de un pedido son

i. El orador: El primer elemento es quien pide. Hay alguien que se hace cargo de hacer el pedido.
ii. El oyente: Es aquel a quien se dirige el pedido.
iii. Una acción futura: Al hacer un pedido, el orador compromete a otra u otras personas a una acción que se realizará en el futuro.
iv. El tiempo: En un pedido realizado de manera adecuada se establece un tiempo para la ejecución del pedido.

Olalla (2017) señala que a estos elementos básicos del pedido son necesario agregarles cinco más:

i. La presuposición de competencia: El orador presupone que aquel a quien le hace el pedido es competente para ejecutar la acción comprometida.
ii. Las condiciones de satisfacción: El orador debe tener claro cuáles son las condiciones que harán que quede satisfecho con el pedido que formula.

> "Este es un elemento muy poderoso. En las organizaciones, el empezar a pedir con condiciones de satisfacción es un elemento que produce cambios extraordinarios. Si el oyente acepta un pedido debe saber qué hacer para que el orador se declare satisfecho" (Olalla, 2017, pág. 7)

iii. El trasfondo de obviedad: Toda conversación se da en un contexto de significados compartidos. Cuando un orador realiza un pedido, está operando sobre la presuposición de el receptor comprende cada uno de los aspectos descritos en el pedido. La recomendación según Echeverría (2009) consiste en no confiar en los transofondos de obviedad sino, por el contrario, identificar aquello que haga más efectiva la coordinación de acciones.
iv. Elemento faltante: Si el orador pide algo es porque juzga que hay algo que no va a ocurrir en el curso normal de los eventos.

v. La sinceridad: Un pedido debe ser sincero Si el orador hace su pedido y el oyente juzga que lo que le está diciendo no es lo que realmente quiere decirle, ese pedido puede llegar a fracasar.

De acuerdo con Echeverría (2005), las posibles respuestas ante un pedido son:

- Pedir aclaración del pedido.
- Aceptar el pedido.
- Responder no al pedido.
- Compromiso para contestar en otro momento.
- Negociar las condiciones del pedido.

3.5.3.4 Las promesas:

Echeverría (2005) caracteriza a las promesas como actos lingüísticos diferentes de las afirmaciones o las declaraciones, aunque también funcionan dentro de los actos declarativos. Las promesas permiten coordinar acciones con otros y por ende hacernos cargo del presente y planificar el futuro. Es así como, a través de los pedidos y las ofertas, acciones que hacemos a diario, generamos diversas acciones y coordinaciones de acciones, las que culminan siempre en un determinado rango de efectividad. En este mismo sentido, los elementos de una promesa son los mismos que en el caso de los pedidos.

3.5.3.5 Las ofertas:

Las ofertas son actos linguísticos donde una persona se muestra como posibilidad para otra en relación con una acción futura que genere un resultado que falta. La promesa del oferente, una vez que la realiza queda sujeta a la respuesta del receptor,

de aquí que Echeverría (2009) define a la promesa como "promesas condicionantes que dependen de la declaración de aceptación del oyente".

De acuerdo con Echeverría (2009) los elementos básicos de una oferta son:

i. Un oferente*:* es aquel que observando lo que hace falta, promete que realizara la acción o acciones necesarias para satisfacer o cubrir la necesidad.
ii. Las condiciones de satisfacción.
iii. El tiempo.
iv. Un receptor: es aquel que recibe la oferta y responde al oferente considerando determinadas condiciones de satisfacción y factor tiempo.

En este mismo sentido, las posibles respuestas ante una oferta son:

- Pedir aclaración de la oferta.
- Aceptar la oferta.
- Responder no a la oferta.
- Compromiso para contestar en otro momento.
- Negociar las condiciones de la oferta (Echeverría, 2009).

3.5.4 Los juicios

Los juicios son actos enteramente lingüísticos y, dada la fuerza declarativa que poseen y las interpretaciones que proveen, modifican la realidad de los sujetos y objetos afectados por cada juicio. Podemos definirlos como una apreciación, una opinión o una interpretación sobre la realidad, y su poder radica en que determina lo que es posible y lo que no es posible para quien lo emite (Varela, 2016).

Como interpretación, el juicio vive en el que lo emite, no es una propiedad del objeto o persona que juzgamos. Así, a diferencia de las afirmaciones, que usamos para describir la manera en que observamos las cosas (lo que es real para nosotros), al emitir un juicio, generamos una nueva realidad que afecta la identidad de lo juzgado, abriendo o cerrando un ámbito de relaciones y acciones posibles entre nosotros y lo que hemos juzgado. Esto es válido para situaciones, objetos y especialmente en la relación tanto personal como con otras personas (Olalla, 2017).

3.6 Coaching y Liderazgo

Echeverría (2011) afirma que:

> "El coaching está destinado a ser el método de liderazgo del siglo XXI. Los líderes del pasado eran tomadores de decisiones y asignadores de recursos. Su función era explotar en forma óptima las habilidades de los empleados para beneficio de la organización. Se veía a los empleados como herramientas y recursos, para el logro de los objetivos de la organización. Los líderes actuales desarrollan personas, construyen relaciones, dirigen, guían y motivan. Los líderes de hoy día son coaches." (pág. 56).

Es a partir de lo anterior que se presenta una característica en el concepto del coach, entendido como un líder en el más amplio sentido de la palabra, el cual se basa en un estilo de liderazgo para poder alcanzar los resultados esperados: el coaching.

Es así que, el líder, entendido como un coach, presenta dentro de sus características diversas competencias y habilidades necesarias para dirigir y motivar al equipo al logro de la meta, no desde la autoridad, sino desde la habilidad para dirigirlo (Witmore, 2003)

El coaching, abre ventanas para formular nuevos conceptos y sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

i) Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
ii) Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
iii) Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.
iv) Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo (Marchesá, 2017, pág. 30).

4 Marco Metodológico

El camino marca
una dirección. Y una dirección
es mucho más que un resultado
Jorge Bucay

En el presente capítulo se desarrollan los aspectos metodológicos de la investigación, de acuerdo con los objetivos planteados para esta investigación. Estos incluyen: tipo y diseño de investigación, entrevistadas de estudio, instrumentos de recolección de datos, tipo de análisis, triangulación de la información, aspectos éticos de la investigación y finalmente sus categorías de análisis.

4.1 Tipo de Investivación

Siendo el objetivo principal de este trabajo diseñar un manual de coaching ontológico, dirigido al equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera, la presente investigación es de tipo cualitativa, ya que se desarrolla como un proceso continuo y permanente en donde las decisiones y opciones metodológicas se van definiendo y rediseñando de acuerdo con el curso que toma la investigación (González, 2006).

Este tipo de investigación se caracteriza por comprender los fenómenos de estudio, explorándolos desde la perspectiva del equipo directivo, en su ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Así, a partir de la identificación de las características que presenta el modelo de gestión y el reconocimiento de los problemáticas presentes en la gestión del equipo directivo del Liceo Nº 1, todas y cada una variables no controladas ni manipuladas, características propias de la investigación cualitativa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), fue

posible diseñar manual fundamentado en las perspectivas de los participantes, dando respuesta a las necesidades que producen los nudos críticos presentes en la gestión escolar,

Desde el rol del investigador, este se introduce en el campo de estudio en el cual se desenvuelve el fenómeno, desarrollando su propia reflexión teórica a partir de lo estudiado, lo que es completamente plausible al desempeñar como docente dentro de la institución en estudio. En este mismo sentido, González (2006) menciona que "el proyecto en la investigación cualitativa está orientado a valorar la representación que el investigador tiene sobre lo que va a estudiar, así como la forma en que el pretende tener acceso a las personas que van a ser estudiadas" (pág. 116).

Por otro lado, Marshall (2011) en Hernández, Fernández, & Baptista (2014) indica que el tipo de investigación cualitativa es "recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico" (pág. 358). En este sentido, el coaching ontológico no es una estrategia de desarrollo profesional directivo conocida ni instalada en el sistema educacional de nuestro país.

Otra característica del tipo cualitativo es su aplicación a un menor número de casos con que se pueda trabajar, hasta comprender el fenómeno o responder al planteamiento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Para efectos de esta investigación se recurrió a 5 entrevistadas de estudio, las cuales componen el equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera.

4.2 Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación será el estudio de caso, "el cual se centra en la descripción y el análisis en profundidad de una unidad y su contexto de manera sistémica y holística" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 2), pudiendo ser esta unidad: "un niño, una clase, una escuela o una comunidad" (Blaxter, 2010, pág. 85).

Green (2011) en Hernández, Fernández, & Baptista (2014), identifica, dentro de las funciones o propósitos de los estudios de casos, el generar descripciones vívidas de individuos o fenómenos, en este caso, el equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera,

Dentro de las principales características de los estudias de casos, está el "incluir todas las perspectivas posibles de los participantes (Raufflet, 2009 en (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 3), además de realizarse en el ambiente natural de estos. Dada los objetivos de esta investigación, el diseño escogido es completamente contextuales, es decir, analizan tanto el caso como su contexto, pues ambos son igualmente importantes (Stake, 2006 en (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Si bien, este manual de coaching es dirigido exclusivamente al equipo directivo del Liceo nº Javiera Carrera, este diseño de estudio de caso puede generar información significativa sobre otros casos similares

Esta investigación se basó en el estudio de caso único, en este caso, en las características que presenta el modelo de gestión y el reconocimiento de las problemáticas presentes en la gestión del equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera

Carrera, además de proveer datos para el diseño del manual de coaching ontológico final.

4.3 Entrevistadas de Estudio

Las entrevistadas en esta investigación son docentes, integrante del equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera. En cuanto a la muestra, se entrevistó a un total de cinco directivas, correspondiendo a la totalidad del equipo directivo que actualmente desempeña funciones en la institución. Las entrevistadas seleccionadas fueron personas conocidas, de fácil acceso relativo, entendiéndose como tal la posibilidad de acceder a ellos en distintos momentos pese a la distancia que dado el mismo contexto de pandemia exige.

Cuadro nº 1:
Características de Contexto Profesional de Entrevistados

Entrevistado	**Título profesional**	**Años experiencia en sistema**
N° 1	Profesor de Castellano	14 años integrando el Equipo Directivo.
N° 2	Profesora de Educación Física	3 años integrando el Equipo Directivo.
N° 3	Profesora de Castellano	1 año integrando el Equipo Directivo.
N° 4	Profesora de Castellano	3 años integrando el Equipo Directivo.
N° 5	Profesora de Francés	7 años integrando el Equipo Directivo.

Fuente: Elaboración propia

4.4 Instrumento de Recolección de Datos

De acuerdo con Cerda (1991), uno de los instrumentos principales que se utilizan en la recolección de datos es la entrevista. La entrevista, para esta investigación, se configura como el instrumento ideal, debido a que permite obtener información expresada en respuestas verbales y no verbales; pretende conocer los puntos de vista y significados otorgados por los entrevistados; y es una forma de acceder a la experiencia de los entrevistados investigados (Canales, 2006).

La técnica utilizada fue la entrevista individual semiestructurada, caracterizada por establecer preguntas definidas previamente (guión de entrevista), pero donde la secuencia, así como su formulación pueden variar de acuerdo con cada sujeto entrevistado. Se desarolló así una serie de preguntas abiertas que definieron el área a investigar, existiendo la libertad para profundizar en alguna idea que pueda ser relevante, realizando nuevas preguntas (Blasco & Otero, 2008), a fin de recoger sus experiencias y percepciones, en torno al fenómeno de la gestión directiva.

Las entrevistas diseñadas fueron dirigidas a las integrantes del equipo directivo del Liceo nº1 Javiera Carrea, cuyas respuestas resultaron esenciales para poder diseñar el manual de coaching ontológico.

4.5 Tipo de Análisis

Para la presente investigación se empleó el análisis de contenido como técnica, una vez acabados los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizados. Esta técnica se entiende como:

> "(…) conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida (…) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior." (Piñuel J., 2002, pág. 2)

Para efectos de esta investigación se consideraron para el análisis dos macrocategorías, a través de las cuales se analizaron las entrevistas semiestructuradas; estas fueron las siguientes: características que presenta el modelo de gestión y las problemáticas en la gestión del equipo directvo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera.

Luego de esto se seleccionaron aquellas unidades de registros de las entrevistas, que guardaban relación con cada una de las macrocategorías. Con el fin de visualizar aspectos comunes en torno a las percepciones y problemáticas presentes en el equipo directivo en torno a la gestión escolar, según planteaban los sujetos informantes de dicha investigación.

Finalmente se realiza una discusión de los resultados relacionados con investigaciones existentes en torno a las temáticas que emergen del análisis realizado.

4.6 Triangulación de Información

De acuerdo con Benavides & Gómez (2005) la triangulación en investigación apunta al "uso de varios métodos, de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno" (pág. 119). En este sentido la triangulación ofrece la posibilidad de analizar un problema desde diferentes ángulos, aumentando la validez y sustento en los hallazgos de la investigación.

Debido a que por su naturaleza los datos cualitativos tienen problemas de consistencia (Pérez, 2007), se hace necesario realizar contrastes de información. Es por ello que se plantea, para aumentar la validez de la investigación, la triangulación de la información, la que será entendida como la reunión de "… una variedad de datos y métodos para referirlos al mismo tema o problema" (Pérez, 2007: 81). Esta triangulación es llevada a efecto en el apartado de análisis interpretativo de esta investigación.

Además, la triangulación de la información puede generar beneficios complementarios, debido a que "a través de un examen cruzado de la información se pueden obtener datos de gran interés que permitan no sólo el contraste de estos, sino que también puede ser un medio de obtener otros datos que no han sido aportados en un primer nivel de lectura de la realidad" (Pérez, 2007: 81)

En esta investigación se contrastará la información obtenida de los entrevistados estudiados con bibliografía referente a los temas tratados. Además, se establece una validación interna de la investigación, en "… la medida en que las observaciones y mediciones científicas son representaciones auténticas de alguna realidad" (Pérez, 2007: 85). Esto se ve reflejado en la rigurosidad del tratamiento de la información, en la claridad con que se presenta, en mostrar los datos de forma sintética y en la flexibilidad del uso de fuentes de información.

4.7 Aspectos Éticos de la Investigación

En relación con esta investigación, he seguido los siguientes aspectos éticos:

- Mantener el anonimato de los entrevistados.
- Enviar, una vez transcritas, las entrevistas a los entrevistados, con el objeto de que revisen la información y, si así lo decidiesen, pudieran efectuar observaciones o complementar lo transcrito.
- Explicación a los entrevistados de los objetivos y alcances de esta investigación.
- Compromiso de uso de información entregada por los entrevistados con fines investigativos, enmarcados en esta investigación.
- Compromiso de enviar la investigación a los entrevistados una vez finalizada.

4.8 Categorías

Con el propósito de otorgar significado a los resultados obtenidos a través de las distintas entrevistas, desarrollé una matríz de categorías, con la distinción de temas partir de la que se recoge y organiza la información, dando cuenta de llos relatos de los entrevistados y de los objetivos (general y específicos) de esta investigación, la que se puede aprenciar en el Anexo Nº 2.

Las categorías fueron definidas de manera emergentes, pues "surgen desde el levantamiento de referenciales significativos a partir de la propia indagación (Herrera, Guevara, & Munster, 2015).

5 Análisis

El único viaje verdadero no
consistiría en ir hacia nuevos
paisajes, sino en tener otros ojos, en
ver el universo con los ojos de otro, de
cien otros, de ver los cien universos
que cada uno ve,
que cada uno de ellos es.
Marcel Proust

5.1 Análisis de Datos cualitativos

En la Investigación cualitativa la recolección y el análisis de datos ocurre prácticamente en paralelo; además, el análisis no es estándar, ya que cada estudio requiere de un esquema propio de análisis.

En la recolección de datos cualitativos, el proceso esencial consiste en que se reciben datos no estructurados, y el investigador le da una estructura. Los datos recolectados son muy variados, pero en el caso concreto de esta investigación, los datos cualitativos fueron recolectados a partir de entrevistas.

Algunas de las características que definen la naturaleza del análisis cualitativo son las siguientes: (Hernández, 2006)

1. El proceso esencial del análisis consiste en que se reciben datos no estructurados y hay que estructurarlos.

2. Los procesos centrales del análisis cualitativo son:

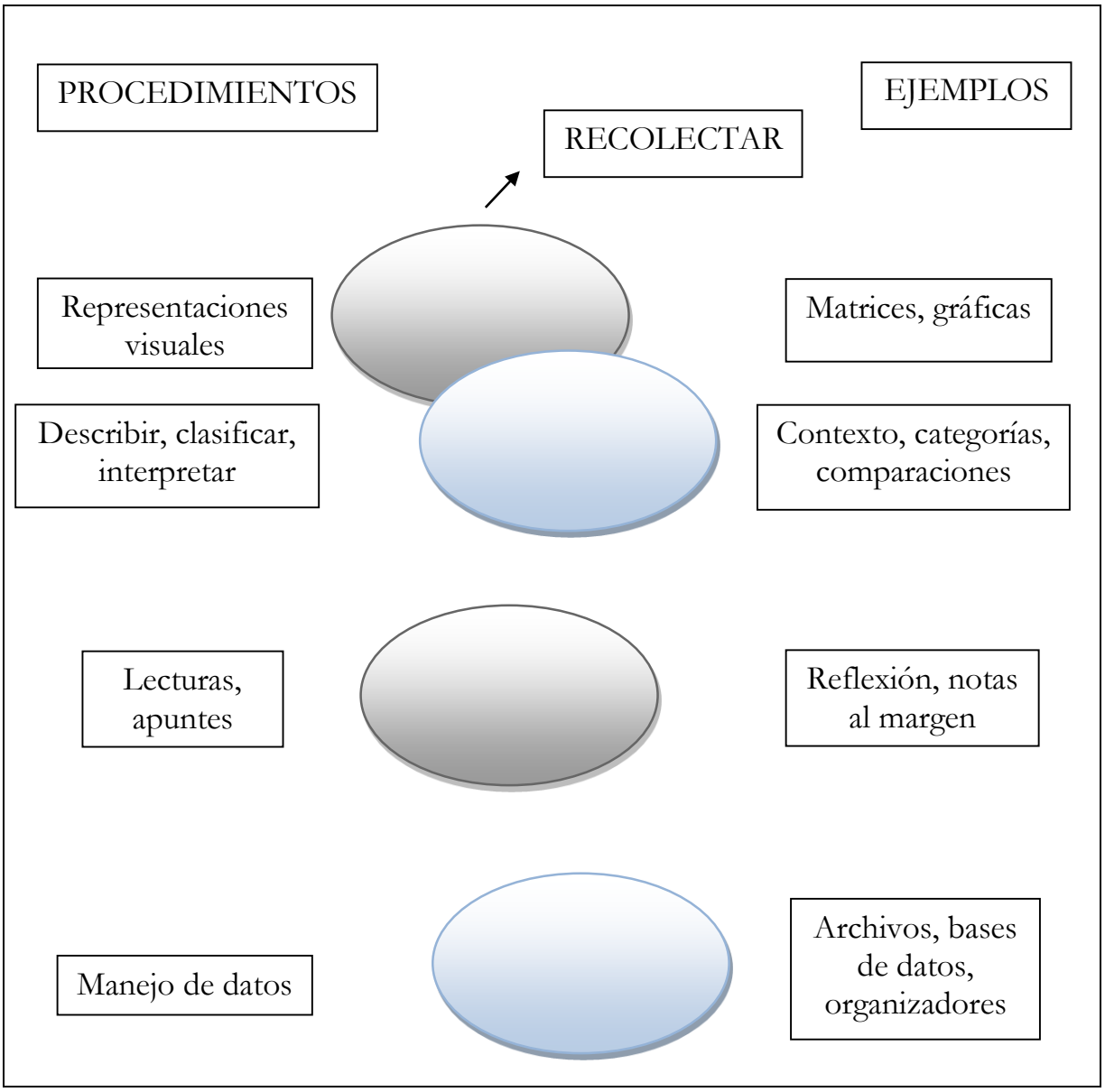
- Darles estructura a los datos (Patton, 2002)
- Describir las experiencias de las personas estudiadas bajo su óptica; en su lenguaje y con sus expresiones.
- Comprender en profundidad el contexto que rodea los datos.
- Interpretar y evaluar unidades, categorías, temas y patrones.
- Explicar ambientes, situaciones, hechos, fenómenos. (Baptista, 2001)
- Reconstruir historias.
- Encontrar sentido a los datos en el marco del planteamiento del problema.
- Relacionar los resultados del análisis con la teoría fundamentada o construir teorías.
- Para cumplir estos propósitos se deben organizar y evaluar grandes volúmenes de datos recolectados, de tal manera que las interpretaciones surgidas en el proceso se dirijan al planteamiento del problema.
- Una fuente de datos importantísima que se agrega al análisis, la constituyen lasimpresiones, percepciones, sentimientos y experiencias del investigador.
- La interpretación que se haga de los datos diferirá de la que podrían realizar otros investigadores, lo cual no significa que una interpretación sea mejor que otra, sino que cada uno posee su propia perspectiva.
- El análisis es un proceso ecléctico y sistemático, más no rígido ni mecánico.
- Como cualquier tipo de análisis, el cualitativo es contextual.
- No es un análisis "paso a paso", sino que involucra estudiar cada "pieza" de los datos en sí misma y en relación con las demás.
- Es un camino con rumbo, pero no en "línea recta", continuamente se mueve de aquí para allá, se va y se regresa entre los primeros datos y los últimos, se

interpretan y se encuentran significados, lo cual permite ampliar la base de datos conforme es necesario, hasta que se construya un significado para el conjunto de los datos.

- Más que seguir una serie de reglas y procedimientos concretos sobre como analizar los datos, el investigador construye su propio análisis. "La infracción entre la recolección y el análisis nos permite mayor flexibilidad en la interpretación de los datos y adaptabilidad cuando se elaboran las conclusiones" (Coleman, 2005, p. 45).
- El investigador analiza cada dato (que para sí mismo tiene un valor), deduce similitudes y diferencias de otros.
- Los segmentos de datos son organizados en sistemas de categorías.
- Los resultados del análisis son síntesis de "alto orden", que emergen en la forma de descripciones, expresiones, temas, patrones, hipótesis y teorías.

Cuando después de analizar múltiples casos, ya no se encuentra información novedosa, el análisis concluye. En cambio, si se encuentran inconsistencias o falta de claridad en el entendimiento del problema planteado, se regresa al campo o contexto para recoger más datos.

Creswell (2005) simboliza el desarrollo del análisis cualitativo como una espiral, en la cual se cubren varias facetas o diversos ángulos del mismo fenómeno de estudio, como se demuestra en el siguiente cuadro:



Cuadro Nº 2: Desarrollo del Análisis Cualitativo (Creswell, 2005)

5.2 Análisis de las entrevistas

Como ya se mencionó anteriormente, los datos recolectados en la presente investigación fueron obtenidos a través de entrevistas; por lo tanto, lo primero que se debe realizar es transcribirlas para hacer un análisis exhaustivo de lo planteado.

Para realizar el análisis de las veintiuna entrevistas realizadas se trabajó en una serie de etapas que llevaron a tener una idea más clara de la opinión que tenían los entrevistados acerca de las características que presenta el modelo de gestión del equipo directivo y las problemáticas presentes en la gestión del equipo directivo del Liceo nº1 Javiera Carrera.

El primer paso que se realizó fue la transcripción de las entrevistas, lo que tomó alrededor de dos semanas; para asegurar la confidencialidad de los entrevistados, se sustituyó los nombres de los participantes por números (Coleman, 2005), tal como se presenta en el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 3: Identificación de las Entrevistadas

E-01: Profesora de Castellano
E-02: Profesora de Educación Física
E-03: Profesora de Castellano
E-04: Profesora de Castellano
E-05: Profesora de Francés

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis de las entrevistas en una primera etapa se confeccionaron las categorías que se utilizaron para el análisis, para esto es necesario establecer que la reducción de datos se realizó de una manera inductiva, ya que las categorías analizadas emergieron de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a las entidades que formaron parte de esta investigación. Dicho análisis se realizó a partir del proceso de codificación; proceso que se realizó para "tener una descripción más completa de los datos, donde se resume, se elimina la información relevante; y también se realizan análisis cuantitativo; finalmente se trata de generar un mayor grado de entendimiento del material analizado**"** (Hernández, 2006, p. 625)**.**

5.2.1 Definición de Categorías

Para una comprensión más profunda, a cada categoría creada se le asignó un código para identificarlo y un resumen de su definición, de manera de tener claridad que abarcaba cada uno de ellos a la hora de realizar el análisis. Una vez asignados los códigos, se procedió a codificar las diferentes entrevistas. Los códigos con que se trabajaron se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 4: Ejemplo de Definición de Categorías

CATEGORÍA	CÓDIGO	DEFINICIÓN	PREGUNTA
Gestión Escolar	GE	Apunta a conocer las acciones que implica la gestión escolar en el contexto educativo en el que se encuentra inserto el entrevistado.	¿Qué acciones implica la gestión escolar en el contexto educativo que usted desempeña como integrante del equipo directivo?

Modelo de Gestión Escolar	MGE	Apunta a conocer las características que presenta el modelo de gestión escolar de la institución investigada.	¿Qué características presenta el modelo de gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?
Herramientas de Gestión	HG	Apunta a conocer las herramientas de gestión que son utilizadas en la gestión de la institución investigada	¿Qué tipo de herramientas de gestión son las utilizadas en el modelo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?
Ámbitos de acción de la Gestión escolar	AAGE	Apunta a conocer los ámbitos de acción en los cuales se han dedicado más tiempo y esfuerzo como equipo directivo durante la gestión escolar.	La gestión escolar de los equipos directivos implica acciones en múltiples áreas. ¿Cuáles han sido los ámbitos de acción a los cuales han dedicado más tiempo y esfuerzo como equipo directivo durante la gestión escolar?
Conflicto	CON	Apunta a conocer cuales son las situaciones de mayor conflicto presentes en la Gestión Escolar de la institución investigada.	¿Cuáles son las situaciones de mayor conflicto presentes en la gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?
Herramientas	HERR	Apunta a conocer las herramientas que posee y cuales son deficitarias en el equipo de gestión para enfrentar los conflictos que se presentan e la institución.	¿Qué herramientas hoy disponen como equipo directivo y cuáles no para poder abordar las situaciones de conflicto en la gestión escolar?

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Matrices Descriptivas de Categorías

Una vez que se codificaron todas las entrevistas se procedió a realizar una matriz de análisis descriptivo propiamente. En este apartado, por un tema de extensión, incluyo una muestra de ellas, encontrándose la totalidad de la matriz en el Anexo Nº 2. En un primer momento se realizará un análisis por cada código, para posteriormente realizar un análisis global donde se establecerán las principales conclusiones que se pueden extrapolar.

La matriz confeccionada posee todas las categorías ya mencionadas, además de todas las entrevistadas. El ejemplo inserto en este apartado tiene cada categoría y las consiguientes unidades de análisis de cada una de las entrevistadas.

Cuadro Nº 5: Ejemplo de Matriz de Categorías.

Categoría	**Entrevistado 01**	**Entrevistado 02**	**Entrevistado 03**	**Entrevistado 04**	**Entrevistado 05**
Gestión Escolar (GE)	Trabajamos el modelo de calidad, plan de formación ciudadana, PISE, plan de seguridad.	Es un modelo distribuido, trabajamos en equipo, nos repartimos las responsabilidades.	Existe un liderazgo fuerte por parte de la directora.	La gestión es una gestión de logística y apoyo en términos de recursos	Trabajamos el modelo SAGE, pero lo central es el tipo de liderazgo.
Modelo de Gestión Escolar (MGE)	Hemos tratado de instalar un modelo de liderazgo distribuido.	La gestión pedagógica siempre ha sido muy minuciosa y apunta a mejorar los aprendizajes.	El equipo directivo siempre ha apuntado a la excelencia.	Las acciones a tomar son consultadas con el equipo correspondiente.	La principal característica es la autonomía.
Herramientas de Gestión (HG)	Los planes son herramientas para lograr los	La herramienta de la comunicación es fundamental.	Tenemos planes propios y esto abre el espectro en muchas áreas.	El proyecto educativo es la base de nuestro trabajo.	Está la herramienta de planificación, plan anula,

	objetivos del colegio.				plan de mejoramiento;
Ámbitos de Acción de la Gestión Escolar (AAGE)	Lo central es lo pedagógico, y creo que a eso es donde estamos concentradas.	Como el trabajo es distribuido, siento que no todas tenemos la misma carga, son trabajos distintos y diversos.	Hoy la protección del espacio de trabajo es un desafío muy importante.	Las alumnas han cambiado y nos hemos tenido que tomar mucho tiempo en todo lo que significa la convivencia.	A la gestión pedagógica y a la convivencia, porque la gestión pedagógica es como el corazón de los colegios.
Conflicto (CON)	El tema del liderazgo es bastante complejo porque hay que estar muy pendiente.	El hecho de estar con contratos indefinidos genera prácticas en los trabajadores que no corresponde,	Hay muchos docentes a los que les falta un poco de humildad pedagógica.	El tema de la convivencia también es difícil.	El tema de manejo de emociones y salud mental.
Herramientas (HERR)	La experiencia que tenemos en el colegio, es bien importante para el trabajo que nosotros hacemos.	La experiencia de veinte años como profesora en la comunidad, me permite tener una visión de los procedimientos que se han hecho.	La capacidad organizacional que tenemos como equipo.	El profesionalismo con el que se trabaja.	El diálogo constante con las estudiantes.

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, presento a continuación un cuadro resumen con la cantidad de unidades de análisis extraídas de los relatos docentes, por categoría, subcategoría y entrevistados.

Cuadro Nº 6: Resumen de Unidades de Análisis de Entrevistas.

Categoría	Entrevistado 01	Entrevistado 02	Entrevistado 03	Entrevistado 04	Entrevistado 05	Total Categoría
GE	8	5	4	3	3	23
MGE	11	8	7	4	6	36
HG	8	6	5	3	3	25
AAGE	5	7	4	5	6	27
CON	11	11	8	8	12	50
HERR	4	2	4	3	3	16

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, presento un cuadro resumen con las principales ideas y/o temas contenidos por categoría, referidas a las unidades de análisis encontradas en los relatos de las entrevistadas. Posteriormente, se hace el análisis descriptivo de las categorías de esta investigación.

Cuadro Nº 7: Temas principales de Unidades de Análisis.

Categoría	Ideas y/o Temas
GE	• Establecimiento sustentado bajo el modelo de liderazgo distribuido. • Se declara que el establecimiento se centra en el aprendizaje de las alumnas. • Se evidencian acciones desde la planificación, implemetación, planificación y evaluación de los procesos educativos.

	• Se declara dentro de las acciones principales, la comunicación con los distintos estamentos de la comunidad, a fin de generar un trabajo cohesionado. • Se evidencia formación y capacitación laboral para los distintos trabajadores del establecimiento. • Articulación entre PEI, PME y los distintos planes institucionales.
MGE	• Establecimiento sustentado bajo el modelo de liderazgo distribuido, de manera que cada uno en su ámbito sea también un lider • Se declara autonomía en relación a políticas comunales. • Gestión pedagógica enfocada en la mejora continua de los aprendizajes. • Se evidencia diálogo institucional para toma de decisiones. • Se declara un liderazgo propositivo y que se anticipa a los lineamientos municipales. • Se declara la excelencia académica como meta de trabajo. • Se describen acciones en favor de brindar oportunidades educativas en favor del ser humano y su desarrollo integral. • Conciencia sobre el rol del estableciemiento como espacio de protección para las estudiantes. • Establecimiento como espacio formador de mujeres líderes para la sociedad. • Se declara vasta experiencia del equipo directivo.
HG	• La Comunicación en sus distintos canales, como medio para facilitar y fortalecer el involucramiento, el sentido de

	pertenencia, la identificación con el liceo, la motivación y el desempeño de las/os docentes. • Trabajo en Equipo, por medio de la organización y distribución de labores, a partir de una metodología que potencia el desarrollo de procesos. • Visión Estratégica, a través de la reflexión, el análisis y las consultas por parte del equipo directivo respecto de las necesidades de las/os docentes. • El tipo de Liderazgo presente: Liderazgo Distribuido. • Se evidencia la elaboración de Planes y Programas de estudio propios, que responden a la línea educativa del liceo. • Se declara la existencia de un debate pedagógico como técnica de intercambio de ideas y conocimientos • Conciencia en torno al Proyecto Educativo Institucional como base del trabajo institucional. • Plan de mejoramiento como herramienta orientadaa a optimizar los resultados de un proceso interno. • Descripcoión de acciones como el plan de Educación Emocional.
AAGE	• Se declara la focalización en el ámbito pedagógico como eje central de todo trabajo. • Se declara la mantención y defensa de los planes y programas de estudios propios de la institución. • Se declara la mejora y consolidación el liderazgo distribuido. • Acciones de resolución de conflicto, desde la revolución pingüina.

	• Conciencia de pasar de ser un colegio punitivo a uno que entrega acciones formativas. • Adaptación desde una óptica educacional a las necesidades del siglo XXI. • Conciencia en el hacerse cargo de los errores y ver en el error una oportunidad. • Se declara el propósito que las estudiantes no sean reincidentes. • La salud emocional en la comunidad. • Coniencia sobre la protección del espacio de trabajo. • Aseguramiento de la educación a las estudiantes. • La conviviencia entre los distintos miembros de la comunidad. • Replanteamiento de como llevar cabo las relaciones humanas. • Generar credibilidad como instituciñón educativa de excelnecia en padres, madres, apoderados y estudiantes. • Enfoque en la gestión pedagógica y cobertura curricular.
CON	• Se declara una critíca presente por parte de la comunidad. • Juicios presentes sobre el rol femenino en dirección. • Conciencia sobre los acpectos de convivencia y resolución de conflictos. • Se declaran problemas con el sostenedor y sus linemientos para la gestión. • Se declaran situaciones presentes en la comunicación interna de la institución.

	• Se declara sobrecarga laboral, no proporcional a la cantidad de funcionarios. • Se declara que en determianados casos, funcionarios que no responsabilizan de sus errores. • Se declaran dificultades dado el no cumplimiento de labores en algunos fucionarios • Se evidencian pausas pedagógicas dadas las diversas movilizaciones internas y extrnas, afectado la implementación curricular. • Se declara falta de humildad pedagógica en algunos funcionarios • Se declara que, en determinados casos, la existencia de funcionarios poco dialogantes e intrasigentes. • Se declara falta de atención y poca comprensión a la información proporcionada por el equipo directivo. • Se declara ausencia de un plan de trabajo socioemocional para estudiantes y profesores. • Compatibilización de demandas dada la gran cantidad de integrantes en la comunidad eductiva. • Se describen distintas decisiones que no dependen del equipo directivo. • Se declara falta de cultura en torno a un liderazgo distribuido. • Conciencia al encontrar el equilibrio entre excelencia académica y el desarrollo emocional y la diversidad de las estudiantes.

HERR	• Se declara aspectos en torno a la experiencia profesional y años de servicio en el colegio. • Se evidencia buena relación y confianza entre funcionarios. • Se declara buena capacidad organizacional de trabajo. • Toma de deciciones consensuadas con los docentes. • Se declara franqueza y capacidad de diálogo entre el equipo directivo. • El trabajo colaborativo y el potenciarse de manera conjunta. • Se declara un diálogo constante con las estudiantes.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3 Gestión Escolar

Las docentes directivas entrevistadas, en relación a la Gestión Escolar del Liceo Nº 1, realizan una caracterización de acuerdo a las distintas acciones implicadas en su contexto.

Declaran centrar todas las acciones en función de las estudiantes, donde las distintas acciones como la planificación pedagógica, la implementación, los procesos evaluativos y el perfeccionamiento docente, son desarrollados a través del modelo de calidad total.

> "…todo lo que significa el trabajo de nosotras es que está centrado en las alumnas. Si bien es importante la relación con colegas, todo eso hay que reconducirlo a la importancia de nuestras estudiantes. El trabajo va por compatibilizar toda esta parte "más o menos fría", pero potenciándola siempre hacia el área pedagógica" (Entrevistada 4, 2020).

En menor medida, para las docentes entrevistadas, un ámbito de acción radica en promover la capacitación y el perfeccionamiento de los integrantes de la comunidad educativa.

> "Como parte de mis obligaciones está formar a las personas en estos ámbitos, promover la capacitación, el perfeccionamiento, apoyar que las personas estudien y cada día vayan avanzando en esto" (Entrevistada 1, 2020).

Dejan en claro que, si bien existe un liderazgo importante por parte de la directora, cada una de las decisiones son consensuadas a través del diálogo, compartiendo las distintas visiones que se presentan, bajo las características del liderazgo distribuido.

> "Trabajamos en equipo, nos repartimos las responsabilidades que tiene el colegio para asumir los distintos desafíos en los distintos ámbitos que hay que abordar - desde estudiantes a funcionarios (asistentes, auxiliares). Hay que abordar en este colegio muchos ámbitos, y por eso es un trabajo absolutamente distribuido" (Entrevistada 2, 2020).

Las docentes entrevistadas explicitan en sus relatos el apuntar al liderazgo distribuido, entendiendo todos los ámbitos que se deben abordar. Por eso, este tipo de liderazgo cobra un real sentido, donde todas las acciones implican involucramiento, implican generar estas redes, de que esto lo hacemos todos.

> "Hay que abordar en este colegio muchos ámbitos, y por eso es un trabajo absolutamente distribuido. Ahora, las acciones se basan principalmente en la comunicación con estos estamentos en reuniones, y en generar un trabajo de equipo hacia abajo, hacia las otras redes, para poder tomar decisiones que sean pertinentes de acuerdo con las características y las necesidades que se van teniendo" (Entrevistada 2, 2020).

5.2.4 Modelo de Gestión Escolar

Las docentes directivas entrevistadas explicitan en sus relatos que en la búsqueda de poder cumplir con el proyecto Educativo Institucional, el modelo de liderazgo es el distribuido, donde cada una de las acciones a realizar son analizadas y consultadas debidamente.

> "…aquí el liderazgo no lo tiene sólo una persona, sino que en el equipo directivo cada una lidera una parte del área que gestiona el proyecto educativo" (Entrevistada 1, 2020).

> "Este es un modelo bien democrático, ya que existe un liderazgo distribuido. sí bien está la directora, todas las acciones a tomar son consultadas, primero, con el especialista, y después discutidas y conversadas con otras personas" (Entrevistada 4, 2020).

Para los docentes entrevistados, este liderazgo permite abordar los desafíos que vive a diario la institución es los nuevos espacios y contextos en los que se desarrolla el quehacer educativo.

> "Por ejemplo, nunca hemos tenido un año escolar igual a otro; los años escolares son cambiantes y las decisiones se tomar a partir de aquello" (Entrevistada 3, 2020)

> "…todas las decisiones sean tomadas de esta forma (decisiones consultadas), hace que las cosas vayan resultando en el contexto actual tan difícil para la educación" (Entrevistada 2, 2020)

Asi mismo, las estrevistadas destacan que este modelo de Gestión Escolar se ha caracterizado por siempre a la vanguardia, y ser propositovo a la hora de generar acciones en torno a los desafíos que surgen.

> "Nosotros somos los primeros en presentar en la DEM algo, siempre nos adelantamos, estamos viendo, plan retorno, listo, estamos trabajando el plan retorno antes, plan de estudios lo teníamos antes, entonces, porque creemos que también defender el proyecto educativo que tenemos requiere que nosotros nos adelantemos, seamos vanguardia en eso" (Entrevistada 5, 2020).

En relación con el modelo de liderazgo distribuido, las docentes entrevistadas explicitan que este modelo se plasma en distintas maneras y formas, estableciendo un liderazgo de manera transversal en cada estamento de la comunidad.

> "Como este es trabajo en comunidad y no-centralizado, acá todos participan (profesores; asistentes; apoderados; y, cuándo se puede, con las alumnas) en la toma de decisiones" (Entrevistada 4, 2020).

> "Nosotros trabajamos con todos de manera distribuida, de manera que cada uno en su ámbito sea también un líder, ejerza un liderazgo para, fundamentalmente, cumplir el proyecto educativo institucional" (Entrevistada 1, 2020).

Este trabajo, de acuerdo con las entrevistadas, es posible también, dado que las personas que integran la comunidad son personas idóneas para el cargo, y por lo mismo se genera confianza en el desempeño de cada trabajador.

> "…es un trabajo como de relojería cuando uno logra un equipo directivo en el que hay confianza, en que las personas son idóneas para cumplir lo que se le solicita" (Entrevistada 1, 2020).

> "Somos un equipo que tiene mucha experiencia y que eso nos ha llevado a adelantarnos. Hemos ido aprendiendo con los años de todos los conflictos que hemos vivido, de todas las situaciones que hemos enfrentado" (Entrevistada 1, 2020).

A pesar de los nuevos espacios en los que se mueve el contexto educativo, las entrevistadas declaran que el modelo instaurado en el Liceo Nº 1, sigue apuntado a poder guiar la mejora de los aprendizajes en las estudiantes, concibiendo la educación pública como un espacio de movilidad social.

> "La gestión pedagógica de este colegio apunta a mejorar los aprendizajes de las estudiantes" (Entrevistada 2, 2020).

> "Si bien ha cambiado el perfil y foco del estudiante, el foco del docente no ha cambiado —tratando de ver la instancia de educación pública como una instancia de movilidad social" (Entrevistada 3, 2020).

> "Otra de las características tiene que ver con la calidad de los procesos educativos que llevamos dentro. Creo que somos bastante auto-exigentes, tanto el equipo directivo como los docentes. Nos exigimos que las cosas estén bien" (Entrevistada 5, 2020).

Por un lado, establecen que este modelo de gestión pegagógica, es centrado en la comunidad, hay aspectos que van priorizándose en el trabajo institucional, como lo es, de acuerdo con las entrevistadas, la formación integral de las estudiantes.

> "Como este es trabajo en comunidad y no-centralizado, acá todos participan (profesores; asistentes; apoderados; y, cuándo se puede, con las alumnas) en la toma de decisiones" (Entrevistada 4, 2020).

> "Hemos ganado en otras cosas: en las oportunidades educativas al ser humano y a la formación integral" (Entrevistada 5, 2020).

Los docentes se refirieron a que, en este contexto, las estudiantes pueden encontrar en la institución un espacio de protección, y de formación para ser mujeres líderes en este contexto de cambio.

> "A nivel de convivencia escolar las estudiantes hoy saben que hay un lugar donde ellas pueden manifestar sus inquietudes en relación con cómo pueden solucionar los problemas de convivencia en el aula" (Entrevistada 2, 2020).

> "Formamos mujeres, pero mujeres entendidas bajo este nuevo parámetro, es decir, que tengan herramientas y que sean mujeres líderes. La estudiante del Liceo 1 todavía se sigue distinguiendo" (Entrevistada 3, 2020).

En menor medida, las docentes directivas señalan en sus relatos la autonomía del establecimiento, en relación con la toma de decisiones de carácter técnico-pedagogico.

> "La autonomía como institución para poder generar mejora sea de tal manera bien hecha que no permita la intromisión de políticas comunales" (Entrevistada 4, 2020).

5.2.5 Herramientas de Gestión

Para las docentes entrevistadas, la comunicación es reconocida como una de las herramientas principales par llevar a cabo el modelo del Liceo nº1, procurando llegar a cada integrante de la comunidad, de la manera más precisa.

> "La herramienta de la comunicación es fundamental: tiene que llegar la misma información a todos los docentes, tiene que llegar la misma información a todas las estudiantes" (Entrevistada 2, 2020).

Esta herramienta, de acuerdo con lo señalado por las entrevistadas se ha logrado abordar de manera sistemática a través de un travabjo a nivel de comunidad,

> "El equipo directivo tiene reunión semanal. Yo cito, envío la tabla. La tabla la discutimos, qué vamos a tratar la próxima semana y ahí se van dando los distintos temas para tratar" (Entrevistada 1, 2020).

Los docentes entrevistados explicitan en sus relatos la búsqueda de siempre cumplir con el proyecto educativo establecida. Así, esta herramienta comunicacional no solo aborda aspectos de planificación, sino un profundo trabajo en lo pedagógico.

> "El modelo que tenemos gracias al tipo de administración que tenemos, es uno que protege mucho nuestro proyecto educativo" (Entrevistada 3, 2020).

> "Hay profesores que se dan cuenta de la existencia de un debate pedagógico que no se da en otros lugares - donde sólo se acata lo que hay que hacer" (Entrevistada 3, 2020).

Los docentes entrevistados explicitan en sus relatos la búsqueda de seguir fortaleciendo esta heeramienta, dado que, de acuerdo a sus relatos, por momentos la información no llegaba a todos y todas por igual, permeándose con las interpretaciones propias de quienes trasmitían la información.

> "Había lideres (no todas), que interpretaban la información a su manera y la entregaban" (Entrevistada 2, 2020).

> "Hemos ido sumando acciones para mejorar los canales comunicaciones. Hoy gracias esos canales de comunicación de las últimas acciones, que considero que han sido un gran aporte para el Liceo 1" (Entrevistada 2, 2020).

En menor medida, las docentes se refirieron además a la posibilidad a través de esta herramienta de poder recabar información sobre la necesidad presente

> "Siempre le preguntamos a los profesores qué quieren estudiar, cuáles son las necesidades que tienen" (Entrevistada 1, 2020).

> "…hoy día sabemos que primero que nada tenemos que preguntarles a las estudiantes cuáles son las necesidades que tienen, que es lo que necesitan aprender para poder capacitar a los profesores en esos contenidos" (Entrevistada 1, 2020).

Así mismo, una segunda herramienta presente en el modelo del Liceo Nº 1, han sido la posibilidad de desarrollar planes propios, y el fortalecimiento del tema de la educación emocional, formación integral de la estudiante.

> "Los planes diferenciados y la posibilidad que tiene la estudiante acá que no tendrá en ningún otro establecimiento de la comuna, se debe a una lucha y una defensa por el proyecto educativo y la excelencia" (Entrevistada 3, 2020).

> "…el tema de la educación emocional, hemos intentado de poder tener capacitaciones, espacios, dentro del plan de mejoramiento educativo lo cual para mí es de verdad una tremenda herramienta de gestión porque es tan amplio que permita hacer muchas cosas" (Entrevistadada 5, 2020).

> "…los planes son herramientas para lograr los objetivos del colegio. Estos procesos que nosotros tenemos instalados también son herramientas que nos permiten mejorar cada día nuestro trabajo" (Entrevistada 1, 2020).

5.2.6 Ámbitos De Acción De La Gestión Escolar

Las docentes entrevistadas explicitan en sus relatos que uno de los ámbitos de acción a los cuáles han dedicado más tiempo y esfuerzo como equipo directivo durante la gestión escolar ha sido en el ámbito de la Convivencia.

> "…la carga ha estado en todo lo que fue normalizar el tema del RICE, de proceso, de pasar de un colegio punitivo y sancionador a cambiarlo en dos años a un liceo que entrega acciones formativas" (Entrevistada 2, 2020).

> "…hubo que volver a replantearse la forma en cómo llevábamos a cabo las relaciones humanas" (Entrevistada 4, 2020).

> "El área de la convivencia en donde nosotros hemos puesto mucho esfuerzo es un area que no o que nunca le dimos la importancia que debía tener atrás" (Entrevistada 5, 2020).

Los entrevistadas explicitaron experiencias que sustentan el propósito de enfocarse en este ámbito, sobre todo debido al desarrollo interno en los últimos años, donde a nivel de convivencia se vivieron diversas crisis internas, reflejo de la situación país y mundial.

> "…gran parte del trabajo de este último tiempo ha ido enfocado a recomponer una institución que pudo irse a pique en cualquier momento" (Entrevistada 4, 2020).

> "Desde la revolución pingüina para adelante no han sido años tranquilos, han sido muy complejo en donde hemos tenido que aprender muchísimo, fundamentalmente el tema del conflicto" (Entrevistada 1, 2020).

> "…tuvimos fuertes tiempos con una convivencia muy ácida por intervenciones externas, que nos desgastó bastante y nos quitó mucho tiempo" (Entrevistada 4, 2020).

Por otra parte, los docentes caracterizan también al establecimiento de acuerdo con la estructura punitiva que por tradición cargó. Hoy en este nuevo contexto, el cambio de enfoque en favor de las relaciones interpersonales fue una necesidad imperiosa.

> "…hacer este cambio de paradigma; pasar de esto de ser más punitivo, a un trabajo mucho más formativo de a poco: ir rompiendo murallas de tradición" (Entrevistada 2, 2020).

> "Dedicamos muchas horas a trabajar todos en conjunto para que pudiéramos seguir siendo personas creíbles. Tuvimos que reconquistar tanto a apoderados como a estudiantes, como a nuestros sostenedores" (Entrevistada 4, 2020).

> "…hubo que volver a replantearse la forma en cómo llevábamos a cabo las relaciones humanas" (Entrevistada 4, 2020).

> "Acá antes era un circo romano, o sea, el profesor con el dedo para arriba y otros doce profesores decían si la niña quedaba con matrícula condicional o no; y eso, lo tuvimos que cambiar" (Entrevistada 2, 2020).

En este mismo sentido, un ámbito de acción que aparece a partir de las experiencias y cambios de enfoque de trabajo es el ámbito de la salud emocional.

> "…la salud emocional de nuestras estudiantes y miembros de la comunidad. Hoy la gente está muy enferma de mente; con muchas necesidades y carencias" (Entrevistada 3, 2020).

Así mismo, un tercero ámbito de acción en el relato de la estrevistadas es el ámbito pedagógico.

> "Para nosotros lo central es lo pedagógico, y creo que a eso es donde dónde estamos concentradas en realidad" (Entrevistada 1, 2020).

> "La gestión pedagógica y a la convivencia, porque la gestión pedagógica es como el corazón de los colegios, porque ahora está más demandada" (Entrevistada 5, 2020)

> "…mantener y defender nuestro plan de estudio, que es distinto a otros colegios (Entrevistada 1, 2020).

> "…¿cómo aseguramos la educación a esos estudiantes? Yo creo que este es el desafío que se nos viene" (Entrevistada 3, 2020)

5.2.7 Conflicto

Las entrevistadas señalan a la convivencia como unas de las situaciones de mayor conflicto presentes en la gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera.

> "Creo que en la convivencia nos cuesta escuchar, conversar; nos cuesta la diferencia, nos cuesta mucho la diferencia" (Entrevistada 5, 2020).

> "El tema de la convivencia también es bien complejo junto con el liderazgo porque el líder tiene que tratar de apoyar, tiene que resolver muchas situaciones, a veces no como líder sino como una persona que tiene más experiencia" (Entrevistada 1, 2020).

> "El tema de la convivencia también fue difícil (…) creo que pocos liceos de Chile han pasado por algo similar. Estábamos acostumbrados a que estos problemas

> se dieran por motivos externos, pero nunca de manera interna" (Entrevistada 4, 2020).

En este mismo sentido, lass docentes se refirieron a la salud mental y la incidencia dentro de la gestión.

> "…siento que nos faltaron herramientas de educación emocional (Entrevista 4). Hablo de este equilibrio entre atender la diversidad, la emoción, los problemas de salud mental, siendo un liceo que busque la excelencia y la calidad sin dejarlo otro de lado" (Entrevista 5, 2020).

> "…necesitamos urgentemente un plan socioemocional para nuestras alumnas y profesoras" (Entrevistada 3, 2020).

> "…el tema de la salud mental y de la gestión de la emoción, ahí yo creo que podemos hacer más por que podemos tomar decisiones respecto a la ayuda, al estudiante , que sea poniendo límites, en temas de nota, pero tampoco tenemos todas las herramientas y hemos manejado en la disposición de las personas a querer entender este nuevo mundo diverso" (Entrevistada 5, 2020).

Así mismo, un segundo factor de conflicto presentes en la gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera es el tema del tipo de liderazgo establecido en el liceo, en este caso el liderazgo distribuido.

> "…lo difícil es que en este trabajo distribuido y en equipo no todas las personas lo saben trabajar, y eso genera alguna dificultad, porque más allá de trabajar colaborativamente, es hacerte cargo del error del equipo, y hay personas que no se hacen cargo del error de su equipo" (Entrevistada 2, 2020).

"…estamos apuntando a un liderazgo distribuido que cuesta implementarlo porque no tenemos la cultura de apropiarnos y tomar decisiones" (Entrevistada 5, 2020).

"Si trabajo en equipo, trabajo por un fin, por lograr un trabajo homogéneo y participativo, pero si algo no resulta, el equipo completo debe hacerse cargo, y estas personas no se hacen cargo. Entonces ahí empezamos a tener profesores que van atrasados; vamos a tener un montón de dificultades a la hora de la gestión y de la acción" (Entrevistada 2, 2020).

"…como equipo directivo, creo que deberíamos dar charlas donde hablemos del liderazgo" (Entrevistada 2, 2020).

"Todavía queda una idea de qué las mujeres, a lo mejor, tenemos menos capacidad para dirigir un colegio que un hombre, (…) incluso desde la misma mirada de las mujeres" (Entrevistada 1, 2020).

Las docentes se refirieron además al ámbito comunicaciones dentro de las situaciones conflictivas.

"…creo que en la convivencia nos cuesta escuchar, conversar; nos cuesta la diferencia, nos cuesta mucho la diferencia" (Entrevistada 5, 2020).

"Siento que, a pesar de que tratamos de comunicarles cosas, la gente no lee y no accede a la información que está ahí" (Entrevistada 3, 2020).

"Yo creo que la comunicación siempre será un tema. Esto es algo que desgasta mucho" (Entrevistada 3, 2020).

"…un tema que a nosotros nos falta que siempre cojeamos que es el tema de la comunicación" (Entrevistada 1, 2020).

En relación con el sostenedor, las docentes entrevistadas identifican aspectos que son focos de conflictos en la gestión escolar.

> "El Municipio es la piedra de tope de gestión de este liceo. Están los dineros del SEP, por ejemplo, pero tú gestionas, mandas, pides para solucionar ciertas cosas, pero llegan al otro año, y esto es algo que no puede ser" (Entrevistada 2, 2020).

> "Nosotros tenemos un plan de desarrollo profesional docente que tenemos que darle curso, tenemos que implementarlo, pero cuando lo queremos hacer no podemos porque el sostenedor no autoriza el gasto en esos cursos" (Entrevistada 1, 2020).

> "Estamos con una DEM que está quebrada, que tiene muchos problemas de dinero, y que está priorizando unas cosas por sobre otras" (Entrevistada 3, 2020).

> "Uno de los grandes problemas que tenemos como directores de colegios es el sostenedor. (…) el sostenedor da lineamientos -a veces no son claro los lineamientos" (Entrevistada 1, 2020).

5.2.8 Herramientas

Para las docentes entrevistadas, el factor de experiencia es una de las herramientas que hoy disponen como equipo directivo.

> "…la experiencia que tenemos en el colegio, yo creo que es bien importante para el trabajo que nosotros hacemos" (Entrevistada 1, 2020).

> "Asumí este cargo como profesora con la experiencia de veinte años como profesora en la comunidad, lo que me permite tener una visión de todos los procedimientos que se han hecho" (Entrevistada 2, 2020).

Dejan en claro además que el profesionalismo, la capacidad de diálogo, y el trabajo colaborativo son pilares que hoy disponen para las situaciones conflictivas.

> "…el trabajo colaborativo también, ya que cada uno de nosotros tiene una potencia diferente y es trabajada en conjunto como equipo; yo creo que eso es primordial en el trabajo" (Entrevistada 4, 2020).

> "…es la capacidad organizacional que tenemos como equipo. Hay decisiones que podrían tomarse verticalmente; no obstante, esto no se hace porque es importante la voz de los profesores" (Entrevistada 3, 2020)

> "…el profesionalismo con el que se trabaja es una gran herramienta que nos ha aportado" (Entrevistada 4, 2020).

> "…la franqueza y capacidad de dialogo que existe en el equipo directivo también es relevante" (Entrevistada 3, 2020)

> "…el diálogo constante con las estudiantes, porque nosotros nos negamos a que entre carabineros, por ejemplo, eso es una herramienta que siempre nos están diciendo que la podemos ocupar pero creo que eso destruiría la relación entre estudiantes y profesores" (Entrevistada 5, 2020).

Así mismo, una herramienta que también se presenta en el relato de las entrevistadas es la confianza,

> "…la mayoría de las personas confía en el trabajo que hemos hecho en estos años" (Entrevistada 1, 2020).

En menor medida, los entrevistadas señalan que en cuanto a herramientas hoy no disponen como equipo directivo para poder abordar las situaciones de conflicto en

la gestión escolar estaría el cómo enfrentar el cómo ir mejorando día a día, considerando aspectos del contexto y de las propias realidades

> "…hay una debilidad a cómo enfrentar el cómo mejorar. Falta instruir de acuerdo a las propias realidades propias y cómo potenciarlas" (Entrevistada 2, 2020).

6 Conclusiones

Mira y observa todos los caminos de
cerca. Hazlo tantas veces somo creas
necesario. Después, pregúntate a ti
mismo, y solo a ti mismo, lo
siguiente: ¿tiene este camino
corazón? Si lo tiene, el camino es
bueno, si no lo tiene,
no sirve para nada
Carlos Castaneda

La influencia del liderazgo educativo en la escuela ha cobrado cada vez más importancia a nivel de políticas educativas al ser considerado como el segundo factor interno en la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado, en un contexto donde día a día surgen nuevos desafíos y donde deben lograr integrar nuevas formas para gestionar las escuelas.

En este sentido, los equipos directivos escolares están en la necesidad de repensar sus prácticas de liderazgo, concibiendo nuevas perspectivas de colaboración en función de la mejora continua, pero esto requiere asumir una nueva comprensión de la realidad del liderazgo que se ejerce hoy en los contextos escolares.

En este sentido, la investigación, desarrollada como un estudio de caso, se propuso, en una primera etapa, identificar las características que presenta el modelo de gestión del equipo directivo del Liceo nº1 Javiera Carrera.

Es así como luego de entrevistar a las docentes directivas del liceo objeto del estudio de caso, se ha logrado caracterizar el modelo de gestión escolar que efectivamente se lleva a cabo en él. En consecuencia, estos son los principales hallazgos, sintetizados a partir de las preguntas y objetivos de investigación que originaron esta investigación.

1. De acuerdo con la pregunta de investigación formulada al inicio de este estudio, acerca de la caracterización de las prácticas de gestión escolar del establecimiento educacional, se pudo llegar a las siguientes afirmaciones:

a) De las características que presenta el modelo de gestión del equipo directivo del liceo nº1 Javiera Carrera se concluye que, en la búsqueda de poder cumplir con el proyecto Educativo Institucional, el modelo de liderazgo establecido es el liderazgo distribuido, donde el tipo de distribución organizativa predomina en la toma de decisiones.

Se destaca el valor de la colaboración, la cooperación y el uso de reflexión en el desarrollo de los proyectos compartidos a nivel institucional, estimulando la participación de todos los estamentos, sin marginar a nadie.

El desarrollo del liderazgo distribuido en el equipo directivo incide en el desarrollo de capacidades de liderazgo distribuido entre los docentes del establecimiento, de manera que cada uno en su ámbito sea también un líder. Esto también es posible, dado que las personas que integran la comunidad son personas idóneas para el cargo, y por lo mismo se genera confianza en el desempeño de cada trabajador.

b) Este liderazgo permite abordar los desafíos que vive a diario la institución en los nuevos espacios y contextos en los que se desarrolla el quehacer educativo, favorece los resultados de aprendizaje de los estudiantes, dado que la distribución del liderazgo se genera a partir de una visión de futuro común, en este caso, mejorar los resultados

de aprendizaje y el desarrollo integral de las estudiantes, recogiendo la opinión de los docentes, apoderados y estudiantes, en las actividades de mejoramiento de la escuela

c) Este modelo de gestión, ha sido fundamental en procesos de innovación, caracterizando al establecimiento por siempre estar a la vanguardia, y ser propositivo en tiempo de reformas y cambios, concibiendo a la educación pública como un espacio de movilidad social y a la institución como un espacio de protección, y de formador de mujeres líderes en este contexto de cambio.

2. De acuerdo con la segunda pregunta de investigación, acerca de las problemáticas presentes en la gestión escolar del establecimiento educacional, se pudo llegar a las siguientes afirmaciones:

a. La salud mental es caracterizada como una de las problemáticas presentes en la gestión escolar. La realidad del establecimiento da cuenta de un aumento en la prevalencia de problemas de salud mental de las estudiantes, la cual incide en todas las áreas del ámbito académico y bienestar, impactando directamente en su capacidad de aprendizaje y en su adaptación escolar. Se reconoce la necesidad de contar con herramientas en relación con el fortalecimiento de la educación emocional.

b. La forma en que se gestionan las relaciones en común son también identificadas como una problemática en la institución. Se reconoce el fortalecer con urgencia un plan socioemocional para las estudiantes y las profesoras, que permita que pueda tener impacto en la formación integral, en la convivencia escolar y en los resultados de aprendizaje de las estudiantes.

Una de las características que se destaca al hablar sobre convivencia en la escuela es el conflicto; describiendo hechos como las movilizaciones estudiantiles y la

incidencia de éstas desde el interior de las comunidades educativas y cómo son gestionadas por el liderazgo escolar.

En este mismo sentido, las entrevistadas se refiere al tipo de demandas levantadas por los estudiantes, en las cuales la solución no siempre está en poder del equipo de gestión o del sostenedor, siendo estas demandas externas, como el conflicto mapuche, igualdad de género, por ejemplo.

c. Otra dificultad que se constata es la comunicación organizacional, entendiendo que el propósito de orientar la comprensión de ciertas materias de gestión y postulados institucionales, así como propiciar el compromiso profesional y la integración de los miembros de la comunidad educativa en el funcionamiento cotidiano no siempre es efectivo. Cada integrante de la comunidad interpreta una información de forma diferenciada a los demás (aunque sea en forma mínima) y selecciona las ideas que sean congruentes con su aprendizaje, personalidad y expectativas, haciendo que los significados estén en el receptor del mensaje y no en los mensajes.

Se reconoce, por tanto, el deber perfeccionar estrategias comunicativas a fin de fortalecer la coordinación del trabajo de directivos y profesorado, sustentando así el desempeño profesional individual, grupal y colectivo dirigido al cumplimiento de las metas de calidad educativa en la gestión del establecimiento educativo.

d. La ausencia de facultades y/o atribuciones para administrar recursos financieros es señalado como problema importante en la gestión escolar. Esta situación provoca la inmovilización de la gestión y el ejercicio del Liderazgo. Esta problemática se origina en otro nivel del sistema y, por tanto, las soluciones están allí también. Es una visión inmovilizadora de la gestión y el ejercicio del Liderazgo.

e. Problemas de adaptación al tipo de liderazgo distribuido, a nivel de comunidad. Los cambios en el contexto escolar requieren de la capacidad de transformación que si bien avanza de manera favorable, aún presenta algunas dificultades para lograr la adaptación a estas nuevas condiciones de trabajo, necesarias para dar respuesta al Proyecto Educativo Institucional, en un contexto de constantes cambios sociales y las exigencias propias del mundo globalizado.

3. De acuerdo con la tercera pregunta de investigación, acerca de las herramientas del coaching ontológico que podrían responder a las necesidades del equipo directivo del Liceo nº1 Javiera Carrera. Estas herramientas buscaron dar respuesta y mejora en habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, gestión emocional, manejo del tiempo, y trabajo grupal entre otras. El aprendizaje, la flexibilidad y la adaptación al cambio también son mejoras que se pueden obtener gracias a las distinciones del coaching ontológico, como el Observador que somos, Aprendizaje en 2º orden, el Lenguaje, los Actos del Habla, la Anatomía de la acción, el Poder de las conversaciones, la Estructura de nuestros pedidos, distinciones que permiten la mejora en el desempeño de personas y la organización, además de facilitar un proceso de aprendizaje para alcanzar resultados extraordinarios desde las propias elecciones personales.

Con esta estrategia no se busca formar coaches dentro de la escuela necesariamente, sino de lograr un desarrollo de las herramientas que ofrece la disciplina diaria.

La metodología de aprendizaje bastaría con una jornada de "*team building"* para lograr una mayor cohesión de la comunidad escolar, o con una serie de capacitaciones teóricas para mejorar la manera en que los integrantes de la escuela coordinan sus acciones a través de pedidos, ofertas y promesas, por ejemplo.

7 Propuesta de valor

7.1 Manual de coaching ontológico dirigido al equipo directivo del Liceo Nº1 Javiera Carrera.

Considerando como referencia las conclusiones señaladas en el capítulo anterior y las definiciones contenidas en el marco teórico, se presenta como estrategia que dé respuesta a las necesidades que producen las problemáticas presentes en la gestión escolar un manual de coaching ontológico, dirigido al equipo directivo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera

MANUAL DE COACHING ONTOLÓGICO DIRIGIDO AL EQUIPO DIRECTIVO DEL LICEO Nº1 JAVIERA CARRERA

DANIEL HUENUL ASTETE

Manual de coaching ontológico dirigido al equipo directivo del
Liceo N°1 Javiera Carrera.

1. EL OBSERVADOR QUE SOMOS

El *Observador*, es considerada la piedra angular del coaching ontológico. Cada persona ve el mundo de una manera distinta a todas las demás personas. Si yo establezco una conversación con alguien, es aseguro que al transcurrir un momento nos daremos cuenta de que los dos vemos el mundo de una manera distinta. No es que se a mejor o peor, sino diferente. No vemos lo mismo, no escuchamos lo mismo, no sentimos lo mismo, y sin embargo vivimos nuestro día a día como si los demás vieran de la misma manera lo que vemos nosotros.

A nivel organizacional ¿cómo resolvemos el problema de que los demás no vean el mundo igual a como lo veo yo? No es extraño que en esta dinámica nos encontremos inmersos en discusiones interminables sobre quién tiene la razón y zanjamos el asunto diciendo "tú estás equivocado".

Es en este sentido que las posibilidades se limitan a: o hay un solo mundo y nosotros no nos ponemos de acuerdo o bien, hay tantos mundos como personas. Si hay un solo mundo, entonces al Observador que yo soy se le abren dos posibilidades: o tiene la razón o está equivocado, lo que explicativamente es bastante pobre.

En el coaching ontológico, creeemos que cada persona ve un mundo distinto. Somos observadores distintos y eso lo entendemos. Y sin embargo pese a comprender esto, cuando interactuamos suponemos que todo lo vemos igual o exigimos que sea así, y con ello nos perdemos de la enorme riqueza de ser Observadores diferentes.

Piensen en un médico de la tradición china y un médico de la tradición occidental. Si ustedes van a consultar a los dos, y les dicen "me duele el estómago", ellos van a intervenir de una manera totalmente distinta. ¿Saben por qué? Porque no ven el mismo cuerpo. El médico de la tradición china ve movimientos energéticos mientras que el profesional entrenado en la tradición occidental ve allí sangre y músculos. Una vez más, no es mejor ni peor, sólo que son Observadores distintos. Y eso tiene una tremenda consecuencia porque cada uno actúa en el mundo dependiendo de cómo lo ve.

No es trivial cómo observamos, porque según eso es cómo actuamos. Piensen ustedes en las diferencias que existen en cómo vemos las cosas, ya no a nivel individual sino colectivo. Los profesores de matemática no ven el mundo igual que los profesores de lenguaje, ycomo vemos el mundo distinto, construimos realidades distintas.

1. Actividad Práctica: ¿Quién soy yo?

Centramiento. Aunque al principio cueste un poco, pedimos iniciar cada actividad con unos minutos de centramiento. Esto sirve para despejar los juicios que traemos de fuera, ubicarnos en el presente y encontrar la emoción y disposición para estar con el grupo

Centramiento:

- Siéntese cómodamente.
- Cierre sus ojos y concéntrese en relajar su cuerpo; las manos, el cuello, el abdomen, las piernas, los pies.

- Ahora que ya tiene su cuerpo más relajado, libere su mente de cualquier pensamiento que no le permita estar tranquilo; observe cómo los pensamientos pasan por su mente como si fuera un simple espectador, no se involucres en ellos.
- Sienta su cuerpo; sus pies, piernas, caderas, abdomen, brazos, cuello, cabeza.
- Cuando ya esté lista, abra los ojos.

Comencemos este camino redescubriendo el Observador que cada integrante del equipo directo ha venido siendo a lo largo de su historia. En este sentido, pedimos a cada una escribir en 5 páginas máximo su biografía personal, proponiendo el desafío de mirarla como una semilla que contiene secretos y claves poderosas para abordar el presente y el futuro.

Para realizar este ejercicio, invitamos a habitar una de las emociones más poderosas que tenemos los seres humanos: la aceptación. Esta es una de las emociones que nos permite mirar nuestro pasado como la suma de eventos que nos traen el lugar donde estamos hoy.

Luego de leer "El Observador que somos" y de escribir su biografía, invitamos tomarse un tiempo para escribir y reflexionar sobre estas preguntas:

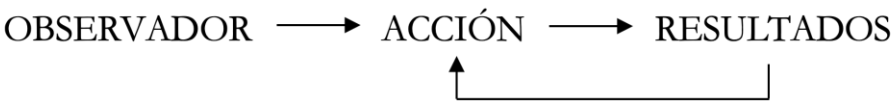
¿Qué descubren del observador que eres?, ¿qué relevancia tiene para usted y para su vida cómo observan el mundo?

Luego de contestar estas preguntas, invitamos a ampliar el Observador que cada uno es, haciendo un ejercicio muy simple, pero tremendamente poderoso: Converse con alguna persona que tenga algún oficio o profesión distinta a la suya o lejana a lo que tú haces, o sea, que tenga un mundo de distinciones completamente diferente a las tuyas. Hable con un chef, un jardinero, un músico,

por ejemplo, y déjase sorprender con la mirada que tiene del mundo ¿qué aprende de este ejercicio?

2. ¿CÓMO NOS CONSTITUIMOS EN EL OBSERVADOR QUE SOMOS?

Para iniciar, les presento el siguiente esquema:



- ¿Qué hace el Observador de este esquema?: entra en acción, ejecuta acciones.
- ¿Para qué ejecuta esa acciones?: para producir resultados.

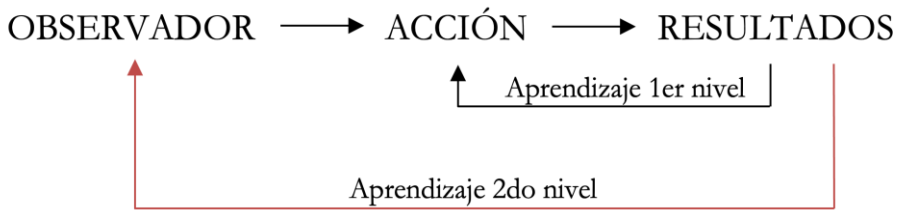
Sin embargo: ¿qué pasa cuando los resultados no son los esperados?

Lo que hacemos a nivel individual o colectivo es decir "vamos a cambiar nuestras acciones, vamos a hacer las cosas distintas". Y de hecho hacemos las cosas de distinta manera. Lo más común es que nos esforcemos más, trabajemos más horas, busquemos nuevas alternativas. A pesar de lo anterior y del esfuerzo realizado, el Observador que no está contento con sus resultados y cambia sus acciones, lo más probable es que va a seguir produciendo resultados del mismo tipo.

Esto es lo que llamamos Aprendizaje de Primer Nivel, debido que no ha cambiado la visión del mundo, sigue viendo lo mismo.

Por el contrario, si juzgo que mis acciones no me gustan y en vez de lanzarme inmediatamente a una nueva acción le doy una mirada a la manera como estoy mirando, aparecen acciones que antes eran impensables para mí. Esto es posible dado que ha cambiado mi visión del mundo, ya no veo lo mismo.

Lo que se plantea como punto de inicio para el trabajo interno del Liceo Nº 1 Javiera Carrera es que, en vez de centrar nuestra atención en las Acciones, la fijemos en el Observador que como institución somos. Porque si producimos un cambio a nivel del Observador, van a aparecer Acciones que no estaban disponibles para el Observador que éramos antes. Esto es lo que llamamos Aprendizaje de Segundo Nivel.



Para trabajar en esto tenemos que ver qué hace que yo observe el mundo de una cierta manera y cómo se constituye el Observador que yo soy. Es así que aparece el lenguaje.

3. EL LENGUAJE

Desde los griegos el lenguaje fue entendido fundamentalmente como un código compartido para describir el mundo. Entonces cuando alguien dice "éste es un libro de clases" o "ésta es una pizarra", las demás personas saben de qué se está hablando. Es un ejercicio sencillo: al hablar nos referimos al mundo y lo describimos.

En el siglo pasado varios filósofos - entre ellos Ludwing Wittgenstein, Gilbert Ryle, J.L. Austin, P.F. Strawson, Bertrand Russell y Hans-Georg Gadamer - dieron un giro a la mirada que se tenía sobre el lenguaje. Básicamente lo que estos filósofos dijeron es que el lenguaje describe el mundo pero también, y principalmente, lo constituye y lo genera. Esto al comienzo pareció incomprensible. ¿Cómo podía ser? Surgió así una gran diferencia entre el viejo pensamiento que señala que el mundo está ahí y yo hablo para decir lo que veo y eso es todo, a un pensamiento que señala que "al hablar nosotros construimos realidad".

¿Y cómo se construye esa realidad? Cuando hablamos de lenguaje podemos distinguir algunas funciones y distinciones (los 5 actos del habla).

El lenguaje tiene una capacidad de hacer distinciones, y esto es algo central en lo que estamos hablando.

Vamos a poner unos ejemplos sencillos. Imagínense saliendo de la Pinacota del liceo, tras ver una exhibición de los cuadros presentes en ese espacio. En la puerta se encuentran con una profesora de artes visuales y les invita a recorrer de nuevo esta sala con ella. Ustedes le dicen que ya vieron la muestra pero igual aceptan la invitación y regresan a ver las pinturas con ella. Cuando ella empieza a hablar ya se imaginan qué ocurre. Van a ver colores que no notaron, formas que antes no entendían o temas que se repiten. Y fíjense en esto: los ojos de la profesora son los mismos de ustedes, sin embargo *porque ella tiene las distinciones* respecto de los cuadros, ustedes empiezan a ver lo que antes les era invisible o transparente. Gracias al hecho de hablar con alguien, van a ver lo que hace 5 minutos no estaba disponible para ustedes ¡Es mágico!

Piensen en la ceguera en que vivimos. Creemos que abrimos los ojos y vemos todo lo que hay que ver, que con prestar atención, oímos todo lo que hay para oír. ¿Se dan cuenta de esta ceguera? En otras palabras ésta es una de las primeras ilusiones que vamos a tener que terminar. Los seres humanos enriquecemos el mundo a través de nuevas distinciones.

Es asombrosa la posibilidad de constituir mundos a través de distinciones, y nosotros andamos por la vida con la absoluta certeza de que las cosas son como yo las veo y ando defendiéndolas como verdades absolutas.

Aquí hay algo muy valioso; a través del lenguaje podemos ver lo que siempre ha estado ahí y que nunca habíamos podido ver antes. En resumen, el poder de acción de una persona en determinados ámbitos depende del conjunto de distinciones que ella posee para observar y operar en ese dominio de realidad.

4. LOS 5 ACTOS DEL HABLA

En el lenguaje distinguimos cinco actos que realizamos los seres humanos: pedimos, prometemos, ofrecemos, afirmamos y declaramos.

a) Afirmaciones: En términos simples, las afirmaciones son proposiciones que describen lo que una comunidad ha consensuado; son los hechos o datos que una comunidad acepta como verdaderos. Por ejemplo: "este curso tiene 45 estudiantes"; "esa puertas es azul" o "esta sala tiene 5 metros de largo por 3 metros de ancho".

Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas. Toda afirmación hecha responsablemente implica un compromiso de proveer evidencia, y esta evidencia va a ser siempre un acuerdo con quien escucha. Las afirmaciones también pueden ser ciertas en algún momento y luego dejar de serlo.

b) Las declaraciones: Las declaraciones son el Acto del Habla a través del cual el lenguaje muestra todo su poder de acción. Cuando declaramos, creamos contextos de relaciones y posibles acciones. Una declaración es un Acto del Habla que nos permite generar un mundo diferente para nosotros y para las demás personas.

Tal como veíamos antes, al afirmar la palabra se adecúa a los eventos del mundo. En cambio, al declarar, decimos que el mundo se comienza a adecuar a lo que hemos dicho.

Veámoslo en algunos ejemplos: cuando alguien declara "te perdono", a partir de ese momento quien perdona se libera de rencor y, si el perdonado acepta el perdón, se libera de la culpa; cuando la escuela declara "el 100% de los docentes de las asignaturas evaluadas externamente diseñan e implementan estrategias de enseñanza y evaluación para mejorar procesos y resultados, los cuales son monitoreados por UTP", es que a partir de esa declaración, el 95% de docentes le resulta insuficiente; cuando alguien declara "No sé", ha dado el primer paso para aprender.

Las declaraciones tienen que ver con la creación de un contexto nuevo. Si las afirmaciones pueden ser verdaderas o falsas, las declaraciones pueden ser válidas o inválidas, y la validez de una declaración consiste en que la comunidad le ha otorgado la autoridad para hacer dicha declaración a la persona que declara. Por ejemplo que yo declare matriculada a una estudiantes es irrelevante, pero si lo hace el equipo

directivo de la escuela se torna en algo relevante y produce un efecto o un nuevo contexto.

3. Actividad Práctica: Declaraciones fundamentales

- Siéntese cómodamente.
- Cierre sus ojos y concéntrese en relajar su cuerpo; las manos, el cuello, el abdomen, las piernas, los pies.
- Ahora que ya tiene su cuerpo más relajado, libere tu mente de cualquier pensamiento que no le permita estar tranquilo; observe cómo los pensamientos pasan por su mente como si fueras un simple espectador, no se involucres en ellos.
- Sienta su cuerpo; sus pies, piernas, caderas, abdomen, brazos, cuello, cabeza.
- Cuando ya estés lista, abra los ojos.

Retome su biografía y revise cómo se ha relaciónado a lo largo de su vida con cada una de las declaraciones fundamentales (No, Sí, No Sé, Perdón, Gratitud, Amor). Dado lo que descubra, conteste:

a. ¿Cuán a la mano ha tenido estas declaraciones?
b. ¿Cuán a la mano las tiene hoy?
c. ¿Qué quisiera aprender en relación a cada una?
d. ¿Qué declaración que no ha realizado todavía, daría un un giro positivo en su bienestar y capacidad de acción en la vida?
e. ¿Qué necesita para hacerla?

c) Promesas: Las promesas son un Acto del Habla que nos permite coordinar acciones con las demás personas. Cuando alguien hace una promesa se está comprometiendo a ejecutar alguna acción en el futuro.

Las promesas involucran dos momentos: el primero de ellos es cuando el orador la hace y es aceptada por el oyente. El segundo momento es cuando el oyente considera que fue cumplida la labor prometida según las condiciones de satisfacción establecidas. Allí se cierra la promesa.

Toda promesa tiene los siguientes elementos: un orador (quien promete); un oyente (a quien va dirigida la promesa); una acción a llevarse a cabo con determinadas condiciones de satisfacción y un factor de tiempo.

Si María se compromete con Alfonso a entregarle un trabajo el lunes al mediodía y éste acepta, la promesa termina cuando Alfonso ha recibido y aceptado el trabajo con todas sus condiciones de satisfacción.

Como para hacer una promesa se necesita del consentimiento mutuo de ambas partes, existen dos posibilidades para iniciarla: a través de un pedido o de una oferta.

d) Pedidos: Un pedido es un acto lingüístico que responde a la inquietud del orador y busca obtener una promesa de parte del oyente. Es en el momento en que el oyente acepta el pedido, donde se completa la acción de hacer la promesa. Si yo pido "Dame los datos de una estudiante" y la otra persona dice "No", ahí no se ha establecido ninguna promesa. Si en cambio, la respuesta es "Te lo doy enseguida", se establece una promesa que tendría que generar sus condiciones de tiempo y de satisfacción.

4. ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PEDIDO

El orador: El primer elemento es quien pide. Hay alguien que se hace cargo de hacer el pedido.

El oyente: Es aquel a quien se dirige el pedido.

Una acción futura: Al hacer un pedido, el orador compromete a otra u otras personas a una acción que se realizará en el futuro.

El tiempo: En un pedido realizado de manera adecuada se establece un tiempo para la ejecución del pedido.

La presuposición de competencia: El orador presupone que aquel a quien le hace el pedido es competente para ejecutar la acción comprometida.

Las condiciones de satisfacción: El orador debe tener claro cuáles son las condiciones que harán que quede satisfecho con el pedido que formula.

El trasfondo de obviedad: Toda conversación se da en un contexto de significados compartidos. Cuando un orador realiza un pedido, está operando sobre la presuposición de el receptor comprende cada uno de los aspectos descritos en el pedido. La recomendación según Echeverría (2009) consiste en no confiar en los transofondos de obviedad sino, por el contrario, identificar aquello que haga más efectiva la coordinación de acciones.

Elemento faltante: Si el orador pide algo es porque juzga que hay algo que no va a ocurrir en el curso normal de los eventos.

La sinceridad: Un pedido debe ser sincero Si el orador hace su pedido y el oyente juzga que lo que le está diciendo no es lo que realmente quiere decirle, ese pedido puede llegar a fracasar.

e) Oferta: Una oferta es un acto lingüístico que busca hacerse cargo de la inquietud del oyente. Una oferta es una promesa hecha por un orador y que depende de la declaración de aceptación del oyente. Si el oyente no acepta, no se ha concretado una promesa. Pero si el oyente acepta el pedido, la promesa hecha por el orador deberá cumplirse.

Tal es la importancia de prometer, pedir y ofrecer que nuestra capacidad de acción, nuestro bienestar y nuestra identidad pública están directamente ligados a la forma en que pedimos, ofrecemos y nos comprometemos en los distintos ámbitos de nuestra vida personal y profesional. La incapacidad para pedir, prometer u ofrecer genera grandes dosis de sufrimiento. El resentimiento está vinculado a la actitud de "adivinen mis pedidos"; la frustración profesional a la actitud "descúbranme" porque considero indigno ofrecerme; y los reclamos a promesas mal formuladas o incumplidas.

Pedir, prometer y ofrecer son Actos del Habla que nos envuelven con la creación de un futuro, buscan que ocurra algo que no acontecería sin la petición, promesa u oferta.

5. FORTALECIENDO NUESTROS PEDIDOS

4. Actividad Práctica: Fortaleciendo nuestros pedidos.

Para preparar una buen pedido, es necesario seguir ciertos pasos lógicos que nos hacen la tarea más ordenada y sistemática.

Para comenzar, se realiza una relajación guiada (centramiento) de la siguiente manera:

- Siéntese cómodamente.
- Cierre sus ojos y concéntrese en relajar su cuerpo; las manos, el cuello, el abdomen, las piernas, los pies.
- Ahora que ya tiene su cuerpo más relajado, libere su mente de cualquier pensamiento que no le permita estar tranquilo; observe cómo los pensamientos pasan por su mente como si fuera un simple espectador, no se involucre en ellos.
- Con su mente más tranquila, ahora piense en aquellos pedidos que habitualmente realiza en el contexto personal y organizacional. Concéntrese en aquellos más recurrentes, o incluso aquellos donde la respuesta no siempre es la esperada.
- De todo aquello que vino a su mente, identifique lo más importante, escogiendo una de aquellas cosas en las que pensó.
- Una vez que ya tenga identificado eso que más capto su atención, vuelva lentamente a reincorporarse.
- Sienta su cuerpo; sus pies, piernas, caderas, abdomen, brazos, cuello, cabeza.
- Cuando ya estés lista, abra los ojos.

A continuación se le entrega a cada una la ficha "Estructura de mis pedidos" y se les da 2 minutos para escribir el pedido realizado. El grupo, escucha y analiza el

pedido, guiándose elementos básicos que lo constituyen, identificando aquellos elementos presentes y aquellos faltantes.

En grupo identifican aquellos elementos que recurrente faltan en los pedidos organizacionales y se buscan remediales para los próximos pedidos.

FICHA: ESTRUCTURA DE MIS PEDIDOS

- El orador:
- El oyente:
- Una acción futura:
- El tiempo:
- La presuposición de competencia:
- Las condiciones de satisfacción:
- El trasfondo de obviedad:
- Elemento faltante:
- La sinceridad:

6. LA OFERTA QUE SOMOS

5. Actividad Práctica: La oferta que somos

6. Actividad Práctica: Pedidos, Promesas, Ofertas

Centramiento:

- Siéntese cómodamente.
- Cierre sus ojos y concéntrense en sentir la planta de sus pies en el piso.
- Coloque sus manos sobre las rodillas y aléjese unos centímetros del respaldo.
- Intente generar la sensación de separar las vértebras de su espalda y estire.

Centramiento:

- Siéntese cómodamente.
- Cierre sus ojos y concéntrense en sentir la planta de sus pies en el piso.
- Cierre sus ojos y concéntrense en relajar su cuerpo: las manos, el cuello, el abdomen, las piernas, los pies.

- Busque el centro de su cabeza, relájelo, libere su respiración profunda y constante.
- Ahora pase por su pecho, relájelo, libere su simple espectador, no se involucre en ellos.
- Siga con sus piernas, relájelas, libere sus pensamientos, no se involucre en ellos.
- Cuando ya estés lista, abre los ojos.

Referido al tema de las Promesas, Peticiones y Ofertas, conteste:

Cada integrante del equipo directivo comentará la oferta que son hoy para la organización por las siguientes preguntas:

a. ¿Qué oferta soy y he sido en mi vida?
b. ¿De qué ámbitos de su vida ha tenido y tiene dificultades para ofrecer y/o constituirse en oferta?; ¿Qué costos ha tenido para usted no ofrecer?; ¿Cuál es la oferta que quiere ser hoy ante la organización?

Cada integrante del equipo directivo comentará las promesas, peticiones y ofertas que son hoy para la organización por las siguientes preguntas:

a. ¿Qué promesas he cumplido y he incumplido?
b. ¿Qué peticiones he realizado?; ¿Qué he dejado de pedir?
c. ¿En qué ámbitos de su vida ha tenido y tienes dificultades para prometer y en cuales para cumplir sus promesas?; ¿Qué costos ha tenido para usted?; ¿Qué juzga de usted en relación a su capacidad de manejar sus compromisos?; ¿Qué quisiera aprender en este ámbito?

7. EL PODER DE LAS CONVERSACIONES

Las conversaciones siempre están presentes en nuestras vidas. Describimos, hacemos juicios, pedimos, nos comprometemos, nos ofrecemos. Y así como conversamos en la interacción con otros, igualmente conversamos con nosotros mismos. Estamos inmersos en familias, grupos, organizaciones o países, que pueden verse, todos y cada uno, como redes de conversaciones.

Cuando conversamos hay una danza en que se promete, se declara, se afirma, se ofrece y se pide, y es en esa danza que transcurren las conversaciones. Ahora, esa danza se produce dentro de un cierto espacio emocional y desde un cuerpo que sostiene o no lo dicho; el texto siempre está acompañado del contexto, que en este caso está dado por la emocionalidad y corporalidad con que decimos lo que decimos. Las conversaciones son espacios en donde se integran todas las distinciones, y también nuestra propia coherencia integrada por los dominios lingüístico, emocional y corporal.

Dicho esto, ¿cómo vivimos en el mundo de las conversaciones? En el coaching ontológico decimos que conversar es una danza en que nos transformamos juntos. Vemos la conversación como una danza de historias, narrativas, discursos, aprendizajes, emociones, recuerdos, gestos, ritmos, significados y sobreentendidos. Una danza cuyo compás cambia a medida que el habla pasa de un interlocutor a otro.

En la comunicación humana no existe el hablar sin el escuchar, ni el escuchar sin el hablar. Una conversación es una continua danza entre una y otra.

Una comunidad - al igual que una familia o una organización - es una red de conversaciones. Existe una serie de prácticas, juicios, compromisos, explicaciones y eventos históricos que son compartidos por un colectivo humano. Ese trasfondo determina las conversaciones que son posibles y las que no y hace que se vayan

creando determinados estándares sociales y predeterminados usos y costumbres, que nos constituyen como los seres sociales e históricos que somos. Es desde ahí que surge nuestro ser conversacional y relacional.

Veamos algunos tipos de conversaciones:

Mundo Interior	**Mundo Exterior**
▪ Las conversaciones acerca de nuestra historia, llega el pasado, los recuerdos. ▪ Los procesos reflexivos, sobre las acciones realizadas, para instalar aprendizajes. ▪ La oración, conversación con Dios. ▪ La meditación, conversación aquietante, en donde se acalla la conversación "privada". Es un espacio que proporciona serenidad. ▪ La intuición es esa conversación proveniente de una sensación, un pálpito, una sabiduría interna.	▪ Las conversaciones funcionales y relacionales: en donde las personas estamos danzando con el conversar de otro, lo que se dice y lo que se escucha y a partir de ahí se construye el diálogo. ▪ Las conversaciones corporativas: son las que se dan en marcos institucionales, sean los mensajes que generan las personas jurídicas para sus oyentes, los particulares, y también allí existen otras conversaciones: a. de contexto

- Los sueños, la conversación en el proceso onírico, las reflexiones que nos llegan a partir de la ensoñación, los recuerdos que tienen lugar en el subconsciente, el mensaje del inconsciente que se hace presente.
- La conversación con el cuerpo: el diálogo privado con los órganos, sus manifestaciones, a través del dolor de la enfermedad, de la sanación.
- La conversación de propósito, en donde la persona trae sus talentos, habilidades y dones y le pone voz a algo más grande que su propio paso en el hacer y se permite solo ser.
- La conversación con quienes ya no están, el traer a nuestro presente nuestros compañeros de vida, que hoy están en un plano diferente al terrenal.
- El intencionar: es aquella conversación dirigida, con el propósito de movilizar la energía con un propósito definido.
- La conversación con la madre tierra, la "pachamama", honrar la sabiduría

b. de aprendizaje
c. de objetivos
d. de reclamo
e. de reconocimiento
f. de inicio
g. de cierre
h. de especulación

- La conversación para coordinar acciones: donde se hace presente el ciclo de coordinación de acciones, partiendo de un pedido u oferta, se genera una promesa, se establecen condiciones de satisfacción, se declara el cierre con la declaración de satisfacción y gracias.
- Las conversaciones de reclamo: en donde hay posibilidades de realizar:
  a. Reclamos legítimos: con pedidos y solicitudes provenientes de un incumplimiento o falla a una promesa establecida previamente, o también;
  b. Reclamos implícitos, que se dan producto de amplias promesas, que se constituyen y pactan a través del tiempo, (por ejemplo

de lo esencial, de los elementos, del abuelo fuego, de la pureza del aire, la limpieza del agua, la fertilidad de la tierra... ▪ Las conversaciones con el mundo emocional: permitirnos escuchar el mensaje que nos brinda nuestro sentir , el mensaje de la rabia, el miedo, la alegría, la tristeza, entre otras.	cuando una pareja hace "votos" en su boda) • Las conversaciones de feedback: de • reconocimiento a la labor realizada, exaltando virtudes y acciones y también de mejora, cuando se requiere exaltar oportunidades a desarrollar o cambiar con sus evidentes espacios de aprendizaje. • Las declaraciones de perdón, de derechos humanos, de libertad, de éxito, de fracaso, esos grandes anuncios que generan y establecen compromiso social. • Las conversaciones en donde se hacen llamados de "lealtad a la tribu", a las costumbres de familia, de comunidad, de grupo, que buscan prevalecer la historia. • Las conversaciones para construir relaciones y cultivarlas: Invitaciones, llamadas, saludos, celebraciones.

7. Actividad Práctica: El poder de las conversaciones

Centramiento:

- Siéntese cómodamente.
- Cierre sus ojos y concéntrense en relajar su cuerpo; las manos, el cuello, el abdomen, las piernas, los pies.
- Ahora que ya tiene su cuerpo más relajado, libere tu mente de cualquier pensamiento que no le permita estar tranquila; observa cómo los pensamientos pasan por tu mente como si fuera un simple espectador, no se involucres en ellos.
- Sienta su cuerpo; tus pies, piernas, caderas, abdomen, brazos, cuello, cabeza.
- Cuando ya estés lista, abre los ojos.

Referido al tema de las conversaciones:

- ¿Qué tipo de conversaciones sostiene con los otros?
- ¿Qué conversaciones sostiene consigo mismo?
- ¿Cómo podría relacionarse si no sabe compartir?
- ¿Si no está dispuesto a aprender del otro?
- ¿Si no desarrolla conversación que generen confianza?
- ¿Cómo conversa de lo que le duele?
- ¿Qué conversaciones le son difíciles de sostener?
- ¿Cómo su cuerpo le sostiene en esas conversaciones que son importantes para usted?
- ¿Desde qué emociones conversa?
- ¿Cuáles de sus conversaciones le abren camino?
- ¿Cuáles le cierran posibilidades?
- ¿Cuáles le permiten nuevas formas de hacer y ser?
- ¿Cuáles permiten salir el ser grande que hay en usted?

- ¿En qué conversaciones es brillante y que oportunidades le abren?
- ¿Qué conversaciones le están faltando para lograr la vida que quieres para si?
- ¿Con quiénes?

Dedique un tiempo a reflexionar sobre qué aspectos en su forma de conversar provoca que los otros tengan confianza en usted y cuáles hacer que pierdan la confianza en usted. Le pedimos que tenga el rigor de vincular estos aspectos a sus pedidos, ofertas, promesas, declaraciones, juicios y afirmaciones.

8. TRANSFORMANDO NUESTRA COMUNIDAD

8. Actividad Práctica: Transformando nuestra comunidad

Centramiento:

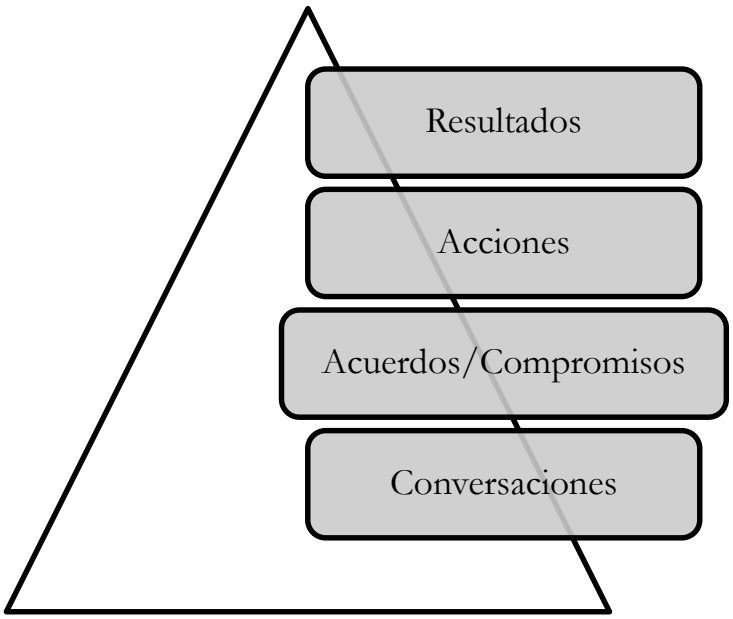
- Siéntese cómodamente.
- Cierre sus ojos y concéntrense en relajar su cuerpo; las manos, el cuello, el abdomen, las piernas, los pies.
- Ahora que ya tiene su cuerpo más relajado, libere su mente de cualquier pensamiento que no le permita estar tranquilo; observa cómo los pensamientos pasan por su mente como si fuera un simple espectador, no se involucres en ellos.
- Sienta su cuerpo; sus pies, piernas, caderas, abdomen, brazos, cuello, cabeza.
- Cuando ya esté listo, abre los ojos y reponde:

a. ¿Qué traen a su comunidad? ¿Qué regalos son?

Cada organización tienen una cultura, una forma de ver el mundo (el observador que somos). Desde este espacio, si la organización no realiza acuerdos/compromisos no hay acciones. Esto impide generar resultados. Para esto hay que **conversar**.

Anatomía de la Acción

¿Qué es aquello que realmente nos importa?



A veces no sé lo que te importa a ti, y trabajamos en el mismo lugar.

Cada integrante del equipo directivo contará 3 veces alguna situación que le esté causando malestar en su vida, ya sea personal, familiar, laboral, por ejemplo. Frente a esto, las oyentes responderán de la siguiente manera:

9. MISIÓN Y VISIÓN

a) En la primera instancia, todas le darán una respuesta a partir de una vivencia personal, colocando en primer plano su experiencia, sin prestar atención a lo que realmente vive quien cuenta la historia.

b) En la segunda instancia, todas le darán una respuesta con aires de superioridad (especialista), y estando por encima de quién cuenta la historia.

c) En la tercera instancia, solo escuchan para dar una respuesta.

9. Actividad Práctica:

¿Cómo encantar a nuestra comunidad con nuestra Misión y Visión?

1. Centramiento.
2. Misión y visión: ¿para qué sirve?

a) En la apertura: todas nos sentamos para dar apertura, sin decir nada.

- Los seres humanos no somos cosas, por eso no servimos para nada.
- El pasado está adelante y camino de espaldas al futuro (es muy raro pensar en el pasado y de ahí).
- Los seres humanos podemos soñar (¿cómo sería estar en un lugar sin mojarnos con la lluvia? Esto nació de un sueño.
- Nuestra esencia es soñar.
- Esto surge del corazón. El problema es que nos hemos perdido en la deriva.

La conversación cada vez es más incómoda. Es en el pasado y de ahí).

- El pasado está adelante y camino de espaldas al futuro (es muy raro pensar en el pasado y de ahí).
- Los seres humanos podemos soñar (¿cómo sería estar en un lugar sin mojarnos con la lluvia? Esto nació de un sueño.
- Nuestra esencia es soñar.
- Esto surge del corazón. El problema es que nos hemos perdido en la deriva.

3. Comencemos:
    1. *Inicio del viaje.*
    2. *Deja tu maleta.*
    3. *Inicia tu viaje con alguien. Pide protección de alguien.*

Primer viaje: Al misterio de ti mismo.

1. Piense en alguno de los cuatro elementos (**agua** – aire – fuego – tierra).
2. Elija 4 conceptos con las cuales identifiques el elemento seleccionado: (Ejemplo: elección Agua: Movimiento - Fuerza - Profundidad – Calma)

3. Escoja 5 características del elemento seleccionado:
   (Ejemplo: elección Agua: Siempre presente - Restaura - Genera Tranquilidad - Refresca - Muchas cosas que no se ven.
4. Formará una frase donde: señalen su nombre, el elemento seleccionado, e indiquen tanto los conceptos como las características señaladas.
   Ejemplo:

Yo, Daniel, soy agua. Tengo movimiento, fuerza, profundidas y calma. Estoy siempre presente, doy vida, restauro, genero tranquilidad, pero hay muchas cosas que no se ven.

- Escriba lo que las siguientes personas querían qué fuera en la vida: madre, padre y alguien que en su infancia tuvo gran influencia en usted.
- ¿Cuáles fueron los sueños que no realizaron sus padres?

Padre:

Madre:

- ¿Estos viajes nos vividos influyeron en usted? ¿cómo?

Ejercicio: Imagine estar en el centro de una habitación. Uno a uno van llegando con regalos su padre, su madre, sus abuelas y sus abuelos.

Escriba los regalos que cada uno le da: Ejemplo: Padre: confianza; Madre: Presencia, amor.

- Escriba una predicción positiva que dijeron de usted cuando niño:
- Escriba una predicción negativa que dijeron de usted cuando niño:
- ¿Qué hacía cuando niño para divertirse?
- ¿Cuáles eran sus juguetes y juegos favoritos?

- ¿Qué le resultaba particularmente fácil?
- ¿Qué quería ser cuando fuera grande?
- ¿Hace algo que se parezca en algo al sueño de entonces?
- ¿Qué dice la gente qué tusted haces muy bien?
- Escriba una lista de 6 talentos que tusted tenga (imagine una moneda de oro por cada talento).
- ¿Qué talento ha entregado?
- ¿Cuáles ha cultivado?

5. Contestada cada una de las preguntas, dibuje un escudo de armas con los símbolo de sus talentos.

Vuelve al viaje.

Segundo viaje: Al entusiasmo.

- Si pudiera escribir las tres cosas que más le entusiasman en la vida ¿cuáles serían? (Misión)
- Si pudiera escribir las tres cosas que más le irritan en el mundo ¿cuáles serían?
- ¿Cómo podría usar lo que más le entusiasma para cambiar aquello que más le irrita?
- ¿Qué es aquello que más valora en su vida? (Valores centrales)
- ¿A quién servir? (Al servicio de)

A partir de las preguntas, junte las respuestas entregadas.

Mi misión en la vida es . . . . . .

donde mis valores centrales son . . . . . .

todo al servicio de . . . . . .

Una visión centrada en mí no tiene sentido.

Ejercicio: Sentarse en el espacio de la dignidad y leer al grupo su frase. No pida aprobación. Usted declara al universo, en su dignidad su misión.

Tercer viaje: A la visión. (habla de tus sueños)

Ejercicio: En una hoja en blanco escriba una fecha, y dibuje cómo se proyectan en esa fecha. Es posible proyectar la visión a nivel personal, familiar, organizacional

El secreto de las visiones es hablar de ellas.

8 Bibliografía

Ahumada, L. (Septiembre de 2004). Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online, 3*(1), 53-63.

Anderson, S. (2010). *Psicoperspectivas.* Obtenido de Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela: https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127

Austin, J. (1962). *How to do Things with Words.* Oxford: Harvard University Press.

Bahamondes Núñez, B., & Benavides Toro, A. (Noviembre de 2010). El coaching ontológico aplicado a organizaciones empresariales. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología , 3*(9), 16-22.

Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing schools come out on top.* London: McKinsey and Company. .

Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa.* Bogotá, Colombia: El Manual Moderno.

Benavides, M., & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría, 34*(1), 118-124.

Blasco, T., & Otero, L. (Marzo - Abril de 2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). *Nure Investigación,*(33).

Bolívar, A. (2010). El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas, 9*, 9-33.

Bush, T. (2016). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En J. Weinstein, *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas* (págs. 19-45). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.

Canales, M. (. (2006). *Metodología de Investigación Social.* Santiago: LOM.

Cerda, H. (1991). *Los Elementos de la Investigación.* (D. d. Postgrado, Ed.) Bogotá: El Búho. Recuperado el Julio de 2015, de http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/cerda7.pdf

Cuadra Peralta, A. &. (s.f.).

Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum, 22*(2), 40-56.

Donoso, S., & Benavides, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileira de Educação, 23*.

Dulzaides, M., & Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *ACIMED, 12*(2), 1.

Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje.* Chile: Dolmen.

Echeverría, R. (2011). *Ética y coaching ontológico.* Ediciones Granica.

Educación, L. n. (Fecha Promulgación: 08-02-2011). *www.leychile.cl.* Obtenido de https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1022346

Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases.* Santiago: Area de Educación Fundación Chile.

Equipo Editorial. (2019). *Etimologia.* Obtenido de www.etimologia.com: https://etimologia.com/ontologia/

Erazo, M. (Mayo de 2011). Rigor científico en las prácticas de investigación cualitativa. *Ciencia, Docencia y Tecnología, 22*(42), 107-136.

Fermoso, P. (1989). *http://www.raco.cat.* (R. Educar, Ed.) Recuperado el Julio de 2015, de http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/42218/90165

Focus. (2017). *Estudio de Caracterización de los Equipos Directivos Escolares de Establecimientos Educacionales Subvencionados Urbanos de Chile.* Estudios Nacionales Finales, Santiago.

Fullan, M. (2002). The significance of educational change: a quarter of a century of learning. *International Handbook of Educational Change* , 214-228.

Gobierno de Chile. (09 de Abril de 2018). *Dirección del Trabajo.* Obtenido de ¿Qué se entiende por funciones técnico-pedagógicas en un establecimiento particular pagado?: https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-61891.html

González, F. (2006). *Investigación cualitativa y subjetividad.* Guatemala: Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Gutatemala.

Gorrochotegui, A. (Mayo-Agosto de 2011). Un modelo de "coaching" en directivos escolares. *Educ. Educ, 14*(2), 369-387.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. (6a. ed.)). México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación, capítulo 4 "Estudio de Caso"*. México D.F: McGraw-Hill.

Herrera, J., Guevara, G., & Munster, H. (2015). Los diseños y estrategias para los estudios cualitativos. Un acercamiento teórico-metodológico. *Gaceta Médica Espirituana, 17*(2), 120-134.

Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje.* Madrid.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación.* Santiago de Chile: Salesianos Impresores.

Ley 20501, C. y. (2011). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.* Obtenido de www.leychile.cl: https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1022346&idVersion=2011-09-30

Ley Estatuto de Profesionales de la Educación Nº 19410. (1995). *Constitución Política de Chile*. Obtenido de https://leyes-cl.com/: https://leyes-cl.com/ley_que_aprobo_el_estatuto_de_los_profesionales_de_la_educacion_y_de_las_leyes_que_la_complementan_y_modifican/7.htm

Ley General de Educación Nº 20.370. (s.f.). Texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley, con las normas no derogadas del decreto con fuerza de ley no 1, de 2005.

Marchesá, C. (2017). Los aportes del Coaching Ontológico al desarrollo del Liderazgo Empresarial. Argentina: Universidad Siglo XXI.

MINEDUC. (18 de Abril de 2021). *Formación Integral y Convivencia Escolar*. Obtenido de www.convivenciaescolar.mineduc.cl:

http://convivenciaescolar.mineduc.cl/comunidad-educativa/equipos-docentes-directivos/

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

Montecinos, C., & Trujillo, D. (Septiembre de 2018). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones (Vol. 2)*. Obtenido de www.lidereseducativos.cl: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/09/Libro_Notas_Tecnicas_2018.pdf

Munarriz B. (1992). Técnicas y métodos en Investigación Cualitativa. *Universidad del País Vasco*.

OBS Business School. (2020). Recuperado el Julio de 2020, de www.obsbusiness.school.es: https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/coaching/conoces-el-origen-del-coaching-ontologico

Olalla, J. (2017). El observador que somos. *El arte del coaching profesional*. The Newfield Network.

Olalla, J. (2017). Los actos del habla. *El arte del coaching profesional*. The Newfield Network.

Ortega, R. (2012). El coaching ontológico como estrategia para gerenciar eL aprendizaje, gestionar eL conocimiento, transformar Los procesos educativos y potenciar cambios significativos. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación, 13*, 177-198.

Pérez, G. (2007). *Investigación Cualitativa: retos e interrogantes II. Técnicas y análisis de datos.* Madrid: La Muralla.

Piñuel J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Universidad Complutense de Madrid*.

Porta, L., & Silva, M. (2003). *La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa.* Obtenido de En línea http://www.uccor.edu.ar/paginas/REDUC/porta.pdf

Posa, M. J. (2014). Ontología y Lenguaje de la Realidad Social. *Cinta de moebio*(50), 70-79.

Rivero, R., Hurtado, C., & Morandé, Á. (Julio de 2018). ¿Cuán preparados llegan los directores escolares?: Un análisis sobre su formación y trayectorias laborales previas a ejercer su cargo. *Calidad en la educación*(48), 17-49.

Rodríguez G. Gil J. García E. . (1996). Metodología de la investigación cualitativa. *Ediciones Aljibe. Granada, España*, 8.

Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (2002). *Metodología de la Investigación.* España: Universidad de Cataluña.

Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*(13), 71-78.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina.* Buenos Aires: Granica.

Serway, R., & Jewett, J. (1989). *Física para ciencias e ingeniería* (Vol. 1). Cengage.

Taddei, E. (Febrero de 2005). *Cambio y aprendizaje*. Obtenido de Reflexión Académica en Diseño y Comunicación: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=121&id_articulo=783

Troncoso, C., & Amaya, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina, 65*(2), 329-332.

Ulloa, J., Nail, O., Castro, A., & Muñoz, M. (2012). Problemas de gestión asociados al liderazgo como función directiva. *Estudios Pedagógicos, 38*(1), 121-129.

Varela, J. (2016). *Los juicios: una ventana al alma*. The Newfield Network.

Witmore, J. (2003). *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas.* Barcelona: Paidós.

9 Anexos

9.1 Anexo Nº 1: Entrevistas

9.1.1 Entrevista 01 Entrevistada 01

Contextualización del Entrevistado: Profesora de estado en Castellano.
Experiencia: 14 años experiencia integrando el equipo directivo.
Contextualización espacio de desempeño: liceo municipal, 44 horas de contrato.

Entrevista:

Pregunta: ¿Qué acciones implica la gestión escolar en el contexto educativo que usted desempeña como integrante del equipo directivo?

Respuesta: Bueno, yo creo que hay una cantidad importante de acciones que hay que considerar en todas la áreas de la gestión. Nosotras trabajamos con el modelo de calidad, respecto del liderazgo. Por ejemplo, de un director, implica tener una visión panorámica de todo lo que es la institución: en área del liderazgo, en el área técnico-pedagógica, en el área de recursos, en el área de la convivencia. Hay que estar muy pendiente que todo, que cada una de estas áreas sea como un engranaje, una parte del engranaje que va trabajando como una máquina, y que funcionen todas al mismo tiempo en sus distintas dimensiones, digamos, ya, en sus distintos ámbitos. Entonces es un trabajo como de relojería cuando uno logra un equipo directivo en el que hay confianza, en que las personas son idóneas para cumplir lo que se le solicita. Por ejemplo, en el área de convivencia la persona que está cargo del área de convivencia tiene que tener un perfil de acuerdo a lo que se requiere para el trabajo de convivencia. Como parte de mis obligaciones está formar a las personas en estos ámbitos, promover la capacitación, el perfeccionamiento, apoyar que las personas estudien y

cada día vayan avanzando en esto. Bueno yo creo que es un enorme campo que tiene un director para, primero que nada, por ejemplo en todo este trabajo, cumplir el proyecto educativo del establecimiento, como la constitución interna de este liceo uno, pero junto con eso hay diversos planes. El plan de formación ciudadana, el pise, el plan de seguridad, el plan de desarrollo profesional docente, el plan de convivencia, me faltan otros que no recuerdo en este momento; cumplir los objetivos estratégicos del proyecto educativo. Como te dije, el área de convivencia, el P.M.E. El P.M.E hoy día es un instrumento fundamental para, por ejemplo para el Liceo Nº 1, por la cantidad de estudiantes vulnerables que tenemos. Tenemos el ochenta por ciento de vulnerabilidad en básica y media. Eso nos permita a nosotros hacer una planificación muy importante y en este plan de mejoramiento, que nos permite recibir una cantidad de recursos muy importante, porque con un ochenta por ciento de alumnas vulnerables y alumnas prioritarias, nosotros recibimos muchos recursos y, lo que tenemos que hacer es que el P.M.E esté muy alineado con el proyecto educativo y que además todos los otros planes conversen con el P.M.E internamente para que se vaya dando este trabajo.

Pregunta: ¿Qué características presenta el modelo de gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: Mira, particularmente el liceo uno, yo creo que aquí, nosotros hemos tratado de instalar un liderazgo distribuido o sea aquí el liderazgo no lo tiene sólo una persona sino que en el equipo directivo cada una lidera una parte del área que gestiona el proyecto educativo. Las inspectoras generales, que se yo, con toda la normativa son líderes también dentro de su grupo y ellas también dentro del equipo directivo. Trabajamos mucho el liderazgo distribuido. Para mí eso es super importante porque aquí las decisiones no las toma la directora exclusivamente si no que siempre estamos

en constante discusión, siempre estamos preguntando. Por otro lado también por ejemplo, este liderazgo también baja hacia el consejo de los jefes de departamentos por ejemplo, que también ahí nosotros tenemos procesos instalados que son importantes que a lo mejor en otros colegios si están y a lo mejor en otros no. Aquí se eligen democráticamente al jefe de departamento. En la mayoría de los departamento se espera que haga eso, que se elija el jefe de departamento. Ojalá ese jefe de departamento sea también un líder es lo que yo les he planteado, no que este próximo año le toca, porque le toca (a cualquiera). Yo creo que el jefe de departamento tiene que ser la persona líder de ese departamento. Todos pueden serlo, lo importante es que la persona se lo crea, no solo un mero distribuidor de tareas que me dan. Cada departamento también tiene metas que cumplir. Todas esas metas apuntan al proyecto educativo, al P.M.E por ejemplo. Entonces está la reunión de jefe de departamento, también está el equipo de gestión, también el liderazgo alcanza al consejo escolar, por ejemplo, a los centros de alumna, a los centro de padres. Nosotros trabajamos con todos de manera distribuida, de manera que cada uno en su ámbito sea también un lider, ejerza un liderazgo para, fundamentalmente, cumplir el proyecto educativo institucional.

Pregunta: ¿Qué tipo de herramientas de gestión son las utilizadas en el modelo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: Por ejemplo los planes son herramientas para lograr los objetivos del colegio. Estos procesos que nosotros tenemos instalados también son herramientas que nos permiten mejorar cada día nuestro trabajo. Por ejemplo la reuniones departamentos, semanales, porque es un trabajo sistemático importante; la reunión de jefes de departamento, el trabajo que hacen las orientadoras con esas reuniones de orientación que son sistemáticas, el trabajo que hacen la parte de convivencia y el

apoyo psicosocial. Ya, también nuestras reuniones. Nosotros tenemos reuniones semanales, el equipo directivo tiene reunión semanal. Yo cito, envío la tabla, la tabla la discutimos, que vamos a tratar la próxima semana y ahí se van dando los distintos temas para tratar. Generalmente nos toma una mañana completa. En tiempos normales y presenciales empezamos a las ocho de la mañana y terminamos a las dos de la tarde más o menos. Haber que otra herramienta. Bueno, yo creo que nosotros tenemos una gestión sistemática, instalada. Los consejos técnicos por ejemplo. Como nosotros estamos como un equipo directivo centrado en lo pedagógico, fundamentalmente, para nosotros eso es lo fundamental, por lo tanto, nuestros consejos de profesores son consejos técnicos. También, a lo mejor estoy muy desordenada con las ideas pero, por ejemplo otro liderazgo importante que nosotros vemos es el liderazgo gremial. Nosotros tenemos dentro de nuestra planificación, de nuestra programación, considerado dentro de las actividad diaria que hacemos, el consejo escolar como una parte del trabajo del colegio, para los que están colegiados, para los que no están colegiados, dejamos ese espacio para que el profesor pueda tener esa reuniones y pueda también instruirse, informarse de los temas gremiales que es muy importante para los profesores.

Pregunta: La gestión escolar de los equipos directivos implica acciones en múltiples áreas. ¿Cuáles han sido los ámbitos de acción a los cuales han dedicado más tiempo y esfuerzo como equipo directivo durante la gestión escolar?

Respuesta: Bueno, yo creo que, mucho esfuerzo y también mucho tiempo nos ha tomado -como te dije anteriormente para nosotros los central es lo pedagógico-, y creo que a eso es donde dónde estamos concentradas en realidad. Por ejemplo en mantener y defender nuestro plan de estudio, que es distinto a otros colegios. Por ejemplo la confección de programas propios fue una tarea muy importante para

nosotros, ordenar, aunque nosotros no podríamos decir: "tomamos el colegio y el colegio no tenía nada", porque el colegio ya traía procesos que están instalados. Lo que nosotros hemos hecho es profundizar en temas técnicos, instalar un liderazgo distribuido, que la gente en eso se acostumbre a este liderazgo distribuido. Por ejemplo, la elección de los profesores representantes que van al consejo escolar. Hay como todo una acción que se hace para que los profesores un poco se candidateen o que se haga la elección como corresponde en un colegio tan masivo como este. Bueno, como te digo, para nosotros lo fundamental es el tema pedagógico, pero, nos ha tocado vivir un tiempo bastante complejo. Desde la revolución pingüina para adelante no han sido años tranquilos, han sido muy complejo en donde hemos tenido que aprender muchísimo, fundamentalmente el tema del conflicto. Los cambios que hemos vivido han sido bastante duros para todos y hemos tenido que meternos de cabeza en distintos momentos. Por ejemplo, después del 2006, después de una toma larga aquí en el el colegio, yo recuerdo una cosa que apareció, que salió así como como a mostrarse fue el tema de las lesbianas, que fue muy complejo. Bueno parece que uno nunca está preparado para los cambios, siempre los cambios a uno la pillan muy fuertemente y tuvimos que empezar a estudiar y a mirar y a observar y a ver cómo podíamos acoger a estas niñas sin entrar en conflictos, ya, y para quien más se conflictuó - en ese tiempo yo era inspectora general- eran los hombres. Por ejemplo, ahora no golpeó esta pandemia. Tuvimos que empezar con clases online y también nos pilló sin estar preparados para eso. Entonces sobre la misma hemos tenido que instalar procesos que han sido complejos pero que para nosotros creo, lo más valorable, es no tenerle miedo a enfrentarlo y empezar a trabajar sobre la misma..

Pregunta: ¿Cuáles son las situaciones de mayor conflicto presentes en la gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: Bueno, de mayor conflicto, yo creo el tema del liderazgo es bastante complejo porque hay que estar muy pendiente. Haber, hay muchas personas que son parte de la comunidad educativa que siempre están mirando hacia quién dirige el colegio y no toda la gente, obviamente, te aplaude, más bien te critica, por qué, no sé, nunca están conforme y yo entiendo que eso es así, el liderazgo siempre es cuestionable, siempre se cuestiona. Además que yo creo que todavía queda una idea de qué las mujeres, a lo mejor, tenemos menos capacidad para dirigir un colegio que un hombre, a lo mejor, entonces siempre se cuestiona mucho, incluso desde la misma mirada de las mujeres. Yo creo que esa es una carga que uno tiene que llevar. El tema de la convivencia también es bien complejo junto con el liderazgo porque el líder tiene que tratar de apoyar, tiene que resolver muchas situaciones, a veces no como líder sino como una persona que tiene más experiencia. De repente tiene que actuar como mamá en algunos casos o como que eso es lo que se busca. Yo creo que hay que tener mucha fortaleza para poder sobrellevar los distintos ámbitos que se relacionan con el liderazgo.

Uno de los grandes problemas que tenemos como directores de colegios es el sostenedor. Por ejemplo, nosotros tenemos, por un lado, poca autonomía para resolver grandes temas. Yo entiendo que el sostenedor da lineamientos -a veces no son claro los lineamientos- Nosotros como liceo que tenemos una basta experiencia. Ciento y tantos años te dan una tremenda experiencia, pero además este equipo directivo que tiene años en el colegio (hay ex alumnas que fueron estudiantes del colegio, después fueron profesoras y ahora son parte del equipo directivo), entonces somos un equipo que tiene mucha experiencia y que eso nos ha llevado a adelantarnos. Hemos ido aprendiendo con los años de todos los conflictos que hemos vivido, de todas las situaciones que hemos enfrentado. Entonces, por ejemplo, este

año nosotros pusimos un plan, un plan de trabajo que le pusimos "plan virtual liceo uno priorizado". Nosotros lo preparamos porque llevamos tantos años de toma y lo preparamos para una posible toma que visualizabamos después del estallido social y lo teníamos listo para darle curso a este plan, pero vino la pandemia. En realidad nosotros no estamos preparado para la pandemia, pero sí para una toma porque ya llevamos muchísimos años en la misma situación. Entonces nosotros vamos un paso más allá que el sostenedor en estos aspectos. Por ejemplo, ahora estamos trabajando el plan retorno y el sostenedor todavía no se pronuncia sobre orientaciones para ello. Por otro lado, la falta de autonomía también se relaciona con los recursos que tenemos. Nosotros recibimos, no sé, ochocientos millones (en realidad no lo recibimos), pero si al liceo uno le toca más o menos de acuerdo a las estudiantes ochocientos millones, novecientos millones, que no nunca vemos, que nos cuesta mucho poder, haber, nosotros tenemos muchos recursos pero no lo podemos gastar en lo que nosotros queremos. Por ejemplo, capacitaciones para los profesores. Nosotros tenemos un plan de desarrollo profesional docente que tenemos que darle curso, tenemos que implementarlo, pero cuando lo queremos hacer no podemos porque el sostenedor no autoriza el gasto en esos cursos. Siempre le preguntamos a los profesores qué quieren estudiar, cuáles son las necesidades que tienen. Bueno, hoy día sabemos que primero que nada tenemos que preguntarles a las estudiantes cuáles son las necesidades que tienen, ya, que es lo que necesitan aprender para poder capacitar a los profesores en esos contenidos. Eso no lo podemos hacer porque el sostenedor nos pone obstáculos en eso, ya, por distintos motivos distintas razones. También ahí, en el tema de los recursos, es una complejidad para el director o para el liderazgo.

Pregunta: ¿Qué herramientas hoy disponen como equipo directivo y cuáles no para poder abordar las situaciones de conflicto en la gestión escolar?

Respuesta: No sé si son herramienta pero, yo creo que la experiencia que tenemos en el colegio, yo creo que es bien importante para el trabajo que nosotros hacemos. Yo te decía anteriormente hay colegas que tienen muchísimos años acá porque son ex alumnas, entonces toda esa vasta experiencia y conocimiento que tienen del colegio ayuda a poder resolver estas situaciones porque conocemos perfectamente el colegio, la trayectoria, la historia del colegio. También otra cosa importante es la relación, la buena relación con las personas que trabajan en el colegio. Aquí, yo creo, hay confianza en los profesores, en los asistentes de la educación, hay confianza con el equipo directivo. Puede que no estemos de acuerdo cien por ciento en todo. Puede que haya una u otra persona que no valore el trabajo que hacemos, que sea crítico, pero creo yo que en general la mayoría de las personas confía en el trabajo que hemos hecho en estos años. Yo creo también que hay un tema que a nosotros nos falta que siempre cojeamos que es el tema de la comunicación. Nos falta mejorar en ese aspecto, tratamos de hacerlo. Nos hicimos un plan comunicacional, pero nos la sobrecarga laboral. Tenemos muchísimas cosas que hacer.

Hay otra debilidad que tenemos, pero lo qué pasa es que este colegio es muy grande y las personas, el equipo directivo no alcanza a abarcar todas las tareas que tenemos. Hay una sola jefa técnica cuando aquí podrían ser dos colegios. Si nosotros nos comparamos con otro liceo, nosotros tenemos dos mil seiscientas y tantas alumnas. Hay colegios que tienen cuatroscientos alumnos y tienen un jefe técnico, un director, un inspector general. Nosotros tenemos una jefa técnica para todo el colegio, entonces en tiempos normales tenemos que cubrir dos jornadas y trabajamos doce, catorce horas diarias perfectamente, desde las siete de la mañana hasta las ocho y media de la noche, y además con mucho conflicto siempre, entonces es muy demandante el trabajo. Esa sobrecarga a veces nos impide lograr otras tareas como el

tema comunicacional. Nosotros hacemos el esfuerzo, pero le damos prioridad al tema pedagógico, pero también lo administrativo muchas veces nos sobrepasa porque hay que hacer muchas cosas, hacer mucho documento, hay que responder al sostenedor. Otra cosa que nos falta que no hemos podido completar siempre, porque este colegio es de alta complejidad es la contingencia (para nosotros nos marca). Nos marca a tal extremo que una tarea nunca -creo una vez logramos cumplir esta meta- que es la visita al aula, la observación en el aula, el trabajo directo con el profesor para la reflexión del trabajo pedagógico. Eso casi nunca lo podemos alcanzar, casi nunca. El sostenedor solicita que en el año tú alcances a ver al cien por ciento de los docentes en el aula y eso en este colegio es imposible, porque hay momentos de mucha demanda en el colegio en el que, o tú estás en un lado, pero en el otro, haces una tarea y la otra no la alcanzas ha hacer. Eso yo es algo que a mí me preocupa y me pesa como una tarea que no hemos logrado hacer ya porque el tema de la observación de la clase es una de las tareas importantes que tiene que hacer un director y un jefe técnico.

9.1.2 Entrevista 01 Entrevistada 02

Contextualización del Entrevistado: Profesora de Educación Física
Experiencia: 3 años experiencia integrando el equipo directivo.
Contextualización espacio de desempeño: liceo municipal, 44 horas de contrato.

Entrevista:

Pregunta: ¿Qué acciones implica la gestión escolar en el contexto educativo que usted desempeña como integrante del equipo directivo?

Respuesta: El modelo es un modelo de distribuido. Trabajamos en equipo, nos repartimos las responsabilidades que tiene el colegio para asumir los distintos desafíos en los distintos ámbitos que hay que abordar -desde estudiantes a funcionarios (asistentes, auxiliares). Hay que abordar en este colegio muchos ámbitos, y por eso es un trabajo absolutamente distribuido. Ahora, las acciones se basan principalmente en la comunicación con estos estamentos en reuniones, y en generar un trabajo de equipo hacia abajo, hacia las otras redes, para poder tomar decisiones que sean pertinentes de acuerdo a las características y las necesidades que se van teniendo.
Más que nada todas las acciones implican involucramiento, implican generar estas redes, de que esto lo hacemos todos. Lo difícil es que este trabajo distribuido y en equipo no todas las personas lo saben trabajar, y eso genera alguna dificultad, porque más allá de trabajar colaborativamente, es hacerte cargo del error del equipo, y hay personas que no se hacen cargo del error de su equipo (llámese error en el grupo de auxiliares, o algún error en el grupo del departamento, etc.). Si trabajo en equipo, trabajo por un fin, por lograr un trabajo homogéneo y participativo, pero si algo no resulta, el equipo completo debe hacerse cargo, y estas personas no se hacen cargo.

Entonces ahí empezamos a tener profesores que van atrasados; vamos a tener un montón de dificultades a la hora de la gestión y de la acción.

Pregunta: ¿Qué características presenta el modelo de gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: Primero, la gestión pedagógica siempre has sido muy minuciosa. La gestión pedagógica de este colegio apunta a mejorar los aprendizajes de las estudiantes. Para eso tiene todo el proyecto del plan de mejoramiento: para apuntar en la gestión pedagógica. La gestión pedagógica tiene todo este departamento de UTP, que no sólo mira una prueba y le coloca un timbre que válida que pasó por ahí, sino que hay una supervisión, hay una lectura, hay una revisión de que se tenga todo lo que debe tener un instrumento evaluativo. Hay un trabajo muy minucioso y muy responsable en la gestión pedagógica desde mi mirada. Entonces, todas las acciones van a apuntar a mejorar todos esos procesos. Siempre podemos hacer más, siempre se puede hacer más, pero creo que va bien encaminada.

Ahora hay que cruzar, de acuerdo a las evaluaciones estandarizadas que hay, el porqué en algunas no nos ha ido muy bien. Los resultados no son los que esperábamos. Entonces, una cosa es cómo podemos abordar eso, pero el trabajo que hace la gestión pedagógica aquí en el establecimiento creo que es minucioso, creo que hay un aprendizaje para el docente cada vez que manda un instrumento y se retroalimenta. El trabajo es realmente muy minucioso y lo destaco absolutamente. Incluso, en algo que ya no tenemos, que son los practicantes, ellos no vienen solo y entran a una sala y se llevan la imagen del docente que está haciendo clases. O sea, para poder ser un practicante en esta institución, y tiene que ver con el manejo que qué hacen desde la UTP, el practicante tenía que involucrarse en la institución, tenía que conocer las

características de los profesores y permanecer más tiempo para poder llevarse una práctica mucho más significativa. No es sólo ir a mirar una clase y después de hacer tres clases o cuatro clases e irme; o sea, tenía que permanecer, tenía que aprender la dinámica, tenía que participar en reuniones y en actividades. Incluso ayudar en el trabajo administrativo, ver lo bueno, ver las dificultades, incluso llegar a corchetear un montón de material porque falta personal en una institución pública que puede hacer todo eso. Por eso yo siento que por el trabajo de la gestión pedagógica ha sido muy minucioso.

En la gestión de convivencia escolar creo que en los últimos dos años, al ingresar la última profesional que se ha hecho cargo, ha hecho grandes cambios, ha tenido una mirada absolutamente positiva. Tenemos absolutamente una conexión, al menos desde mi inspectoría, de querer lo mismo para la educación más allá del Liceo. Querer lo mismo, entender lo que es correcto para la estudiante y eso facilita mucho el trabajo. No es que pensamos lo mismo, pero nuestro objetivo en relación a aportar en un equipo de gestión apunta a lo mismo. Tenemos distintas visiones a veces, pero los principios que nos llevan son similares. Entonces, el trabajo de convivencia escolar realmente de esta institución se ha ido mejorando.

Ahora, yo creo que hay que conversar más temas, crear instancias, abrir a las personas el diálogo, de cómo limar asperezas anteriores, etc. Creo que eso hay que trabajarlo. A nivel de convivencia escolar las estudiantes hoy saben que hay un lugar donde ellas pueden manifestar sus inquietudes, en relación a cómo pueden solucionar los problemas de convivencia en el aula; saben que hay un departamento que está encargado de eso con la psicóloga, entonces creo que a nivel de gestión estamos bien.

Todos los planes que tiene el colegio, que también tienen que ver con la gestión pedagógica (plan de inclusión, plan de mejoramiento del aprendizaje, plan de educación ciudadana, etc.) apuntan a que nuestra institución vaya por una línea de estar actualizado en todas las acciones que tenemos que hacer. Entonces, creo que la parte de gestión es compleja, pero creo que se va por un buen camino.

Pregunta: ¿Qué tipo de herramientas de gestión son las utilizadas en el modelo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: La herramienta de la comunicación es fundamental: tiene que llegar la misma información a todos los docentes, tiene que llegar la misma información a todas las estudiantes. Creo que es una herramienta fundamental y que tenemos que potenciar, porque creo que no llegaba la información tal cual a la última estudiante de un curso, y esto se daba porque había una interpretación de de las líderes. Eso, ¿cómo lo abordamos? La niña que es elegida para ser participante de un centro de alumnas (CODECU), es una niña apasionada, es una niña que sabe enfrentar las cosas, que habla fuerte, pero es una niña que está en un proceso de aprendizaje. Por tanto, nos dimos cuenta de que habían lideres (no todas), que interpretaban la información a su manera y la entregaban. Esto lo solucionamos con una acción simple de hacer reuniones con la presidenta, porque la presidenta tiene otro perfil: es una niña validada por todas sus compañeras. Entonces, a partir de esto por ejemplo, nos dimos cuenta que la información llegaba mejor. Descubrimos que era una manera de informar correctamente. Lo otro tiene que ver con la información que llega a los apoderados en las reuniones. También sentíamos que la comunicación que llegaba a los apoderados no era la que nosotros bajábamos al docente. Esto lo mejoramos emanando estos comunicados informativos, donde va todo con el docente que se lo envía a cada apoderado para que tengan la información directamente de nosotros y

no con interpretaciones. Por eso también hicimos un PPT, porque habían profesores que interpretaban y dejaban mucha duda, o teníamos papás muy molestos, o papás poco informados. Entonces, la comunicación se ha ido mejorando en la medida en que hemos ido tomando acciones. En relación a los docentes pasa lo mismo. Hicimos una acción de invitar a alguien más. Hemos ido sumando acciones para mejorar los canales comunicaciones. Hoy, gracias esos canales de comunicación de las últimas acciones, que considero que han sido un gran aporte para el Liceo 1, solucionamos el problema de los Centros de Padres polarizados. Hoy, están juntos. Hoy, gracias a las reuniones, gracias a que comprendieron que todos queremos lo mejor para las estudiantes, los papás están trabajando con el colegio y hoy, los tres centros de padres están juntos. Entonces, eso tiene que ver con la herramientas de comunicación que hemos utilizado.

Ahora, otra herramienta que tiene el colegio es el sistema de informática que tenemos, que son herramientas que claramente te dan una seguridad, es decir, que lo que se está haciendo está quedando bien organizado, que no hay transparencia en los libros de clase, que otras personas no ven las notas, etcétera. Esto nos da la certeza de que estamos haciendo las cosas transparentemente, y eso te da tranquilidad a la hora de estar en una gestión.

Pregunta: La gestión escolar de los equipos directivos implica acciones en múltiples áreas. ¿Cuáles han sido los ámbitos de acción a los cuales han dedicado más tiempo y esfuerzo como equipo directivo durante la gestión escolar?

Respuesta: Lo que pasa es que como el trabajo es distribuido, siento que no todas tenemos la misma carga. Son trabajos distintos y diversos. En el ultimo tiempo, la carga ha estado en todo lo que fue normalizar el tema del RICE, de proceso, de pasar

de un colegio punitivo y sancionador a cambiarlo en dos años a un liceo que entrega acciones formativas. Acá antes era un circo romano, o sea, el profesor con el dedo para arriba y otros doce profesores decían si la niña quedaba con matrícula condicional o no; y eso, lo tuvimos que cambiar. Esto fue cambiar de paradigma y de tradición. Los adolescentes cometen faltas y esta es la etapa de equivocarse. Queremos cambiar conductas y que las estudiantes no sean reincidentes, y para allá apunta esta nueva línea de cambiar la conducta de las estudiantes y mejorarlas. Entonces, desde mi área, yo he tenido mucho tiempo dedicado a eso. El ámbito de la disciplina, volver a retomarlo y que las alumnas se sacaran la idea que la inspectoría es la sancionadora. La niña sale de aquí a lo mejor con una matrícula condicional, a lo mejor con una carta amonestación, pero sale tomando conciencia de que se tiene que hacer cargo de sus actos. Tenemos que generar responsabilidad y convencer al padre de no avalar lo que hizo la alumna y de no justificarlo, sino que acepte que es formar mujeres mucho más responsable de sus actos. Eso, desde mi área de inspectoría, es algo a lo que yo más le he dedicado tiempo: hacer este cambio de paradigma; pasar de esto de ser más punitivo, a un trabajo mucho más formativo de a poco: ir rompiendo murallas de tradición. Pero esto no es sinónimo de permisividad, porque aquí no es que a la niña se le perdonen cosas, sino que se entiende y se busca la no reincidencia: ese el objetivo, que no siga reincidiendo. Entonces, los indices han bajado mucho, y ahora las alumnas no salen enojadas y te siguen mirando, ni ya no es una rabia en contra de la sanción que le pusieron. En cuanto a otra cosa que nos ha desgastado, es el tener la clara convicción de que tenemos que responder a los estudiantes y adaptarnos como educadores a las necesidades del siglo XXI, el cual pide educación a través de medios virtuales. Este año fue desgastador convencer a los docentes: sentir que no querían. Pero estábamos convencidas de que era lo que había que hacer, a pesar de los errores. Ahora el liceo uno, las problemáticas que surgen desde el equipo de arriba tienen que ver con el

hacerse cargo de los errores, y el no ver el error como apuntar con el dedo, sino que ver el error como algo de lo que nos tenemos que hacer cargo en conjunto y entenderlo como algo para mejorar. En el pasado hubo acciones que no se hicieron correctamente, y nosotros deberíamos haber partido reconociendo que esas acciones, por diversas razones, no se hicieron correctamente. Pero esto no quiere decir que avaláramos eso. Siento que falta que los equipos entiendan lo que es el trabajo en equipo; no sólo es colaboración, sino que va mucho más allá. El líder tiene que saber eso. Como equipo directivo, creo que deberíamos dar charlas donde hablemos del liderazgo.

Pregunta: ¿Cuáles son las situaciones de mayor conflicto presentes en la gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: Cuando gestionas a nivel educacional, quieres que todos cumplan en hacer un buen trabajo. Acá te encuentras dentro de los estamentos con personas que no cumplen y, abordar esto sin ser autoritario, cuesta. Cuesta que las personas hagan bien su trabajo y no crear enemistades intentando solucionar los problemas. El hecho de estar con contratos indefinidos, genera prácticas en los trabajadores que no corresponden. Lo que nos ha pasado cuando los profesores no cumplen con las expectativas del colegio, es que se les intenta cambiar de ambiente, se ponen a disposición de la municipalidad, pero, gracias al Colegio de Profesores, vuelven. Esto genera problemas: cuando no hay una buena entrega del personal que trabaja bajo tu gestión. Y tú quieres que cambien su actitud a veces y no lo hace, debido a la seguridad laboral que tienen. Esto no es así en los colegios privados yo creo, donde si no te alineas con el perfil del trabajador, te vas (al igual que en todas las empresas). Si no te encajas en el perfil, esto puede ser causal de despido. Acá también tenemos un perfil del trabajador y, en todos los estamentos hay personas que, por distintos motivos, no

trabajan como deberían. A la hora de gestionar, el otro problema se relaciona con el manejo del liderazgo, y con niñas que nos han hecho tener demasiadas pausas por el tema de las tomas, hecho que ha generado que no podamos abordar todo. Este es uno de los grandes problemas que se nos ha presentado también a nivel de gestión pedagógica: no hemos podido abordar todos los contenidos. Cada año hemos abordado menos producto de las manifestaciones. Yo creo que se va a solucionar con Classroom y las salas virtuales. Si se para el colegio, seguimos ahí y no se parará la educación impidiéndonos avanzar. En esto tengo expectativas como colegio. Ya que es nuestra obligación dar educación de calidad a la que quiera; y la que no quiera, que no lo haga, es su lucha, pero a veces los problemas externos no pueden empeorar los internos. Esta plataforma siento que nos ayudará a mejorar la educación.

Pregunta: ¿Qué herramientas hoy disponen como equipo directivo y cuáles no para poder abordar las situaciones de conflicto en la gestión escolar?

Respuesta: En mi caso, asumí este cargo como profesora con la experiencia de veinte años como profesora en la comunidad, lo que me permite tener una visión de todos los procedimientos que se han hecho. Hoy puedo decir quE es absolutamente necesario que los equipos directivos nos preparemos en liderazgo y en gestión educacional. Desde esta primicia, creo que los equipos directivos deberían tener cursos de liderazgo y de cómo enfrentar problemas como un buen líder. Acá hay una debilidad a cómo enfrentar el cómo mejorar. Falta instruir de acuerdo a las propias realidades propias y cómo potenciarlas. Tienen que ver con herramientas de manejo de la gestión. Lamentablemente a veces el Municipio es la piedra de tope de gestión de este liceo. Están los dineros del SEP, por ejemplo, pero tú gestionas, mandas, pides para solucionar ciertas cosas, pero llegan al otro año, y esto es algo que no puede ser. El que ellos administren dineros que les corresponden a las instituciones educacionales, son una traba. Hemos querido darles cursos a los docentes, y ellos

dicen que no. Son engorrosos y nos dificultan. Los problemas que podemos tener y se generan, parten con la administración municipal, la cual yo la encuentro muy lenta, generándonos problemas. La gestión que emana de allá es muy lenta, y si pides materiales, te llegan al año siguiente. Hay proyectos que nunca han podido salir. Esto, administrativamente, empeora la gestión de la institución y, a veces, se nos escapa de las manos no facilitándonos las cosas.

9.1.3 Entrevista 01 Entrevistada 03

Contextualización del Entrevistado: Profesora de Castellano, Magíster en Educación.
Experiencia: 1 año de experiencia integrando el equipo directivo.
Contextualización espacio de desempeño: liceo municipal, 44 horas de contrato.

Entrevista:

Pregunta: ¿Qué acciones implica la gestión escolar en el contexto educativo que usted desempeña como integrante del equipo directivo?

Respuesta: Me es difícil hablar del equipo directivo de manera globalizante, ya que llegué en Agosto del año pasado, en una situación de conflicto fuerte dentro del establecimiento, y después el estallido social, por lo que he estado en acciones de contingencia en la gestión del equipo directivo. Partimos con una toma, y posteriormente tuvimos inmediatamente el confinamiento. Existe un liderazgo fuerte por parte de la Sra. Inés, es una figura potente, pero es a su vez alguien que toma decisiones de manera dialogante —se conversan las situaciones, se comparan distintas visiones, etc. Existe una alta exigencia y una alta capacidad de trabajo de UTP y la Directora. Ellas son el eje por capacidad laboral y humana dentro del establecimiento. Todo lo medular del colegio está en la voz de Mariela. La Sra. Inés también está muy adelantada, y se adelanta en la toma de decisiones. Yo creo que este colegio actualmente tiene sus figuras centrales en ellas dos.

Pregunta: ¿Qué características presenta el modelo de gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: Todos los que trabajamos acá sabemos que estamos en una situación de estrés por diversas situaciones que se han ido presentando desde el 2016 en adelante. Por ejemplo, nunca hemos tenido un año escolar igual a otro; los años escolares son cambiantes y las decisiones se tomar a partir de aquello. Esto tiene que ver con la relación qué tenemos con las estudiantes también cada año. Por ejemplo, hace algún tiempo se nos permitía venir a las tomas a hacer tutorías. En la actualidad la relación es distinta debido al quiebre del 2018, lo cual no implica que sean el centro de nuestra gestión pedagógica. Si bien ha cambiado el perfil y foco del estudiante, el foco del docente no ha cambiado —tratando de ver la instancia de educación pública como una instancia de movilidad social. Que la mayoría piense esto en un colegio hoy en día, genera desafíos desde la dirección, en cuanto no existe sólo un proyecto de familia, sino que un ideario institucional en torno a lo que se busca. Lógicamente antes la dinámica de selección tenia otro espíritu institucional; hoy en día, con el nuevo método de admisión escolar, el perfil de estudiante y las estrategias docentes han cambiado. Todavía creo que hay altas expectativas en comparación con otros establecimientos; siento que todavía nos queda el espíritu de generar algo en nuestras estudiantes. El equipo directivo también siempre ha apuntado a la excelencia. Nunca he visto que se tome una decisión para nivelar o bajar. No se pierden los valores y principios de la institución. Somos un colegio tradicional, no generamos vanguardia hoy en día, pero, bajo esos parámetros, yo creo que estamos funcionando. El proyecto educativo todavía dice "formar mujeres integras", lo cual es paradójico dentro de la lucha feminista que sigamos siendo "solo mujeres", porque si hablamos de equiparar, deberíamos ser un colegio mixto. No obstante, somos un espacio de protección para las estudiantes, hecho que ellas mismas defienden. Entonces, formamos mujeres, pero mujeres entendidas bajo este nuevo parámetro, es decir, que tengan herramientas y que sean mujeres lideres. La estudiante del liceo uno todavía se sigue distinguiendo.

Pregunta: ¿Qué tipo de herramientas de gestión son las utilizadas en el modelo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: En mi experiencia, en los otros lugares en los que he trabajado, siempre he visto en los sostenedores un criterio economicista donde el proyecto educativo no lo escoge la estudiante. Acá veo otra cosa: el modelo que tenemos gracias al tipo de administración que tenemos, es uno que protege mucho nuestro proyecto educativo. Tenemos planes propios y esto abre el espectro en muchas áreas de la formación integral de la estudiante. Los planes diferenciados y la posibilidad que tiene la estudiante acá que no tendrá en ningún otro establecimiento de la comuna, se debe a una lucha y una defensa por el proyecto educativo y la excelencia. Las necesidades de las estudiantes han cambiado, pero nunca hemos buscado en nuestras acciones docentes ni de gestión, formas de bajar el nivel; queremos seguir siendo un referente y motor para la estudiante. Por lo que veo, es muy dialogante. Hay muchos profesores que no reconocen esto ni se dan cuenta. Hay profesores que se dan cuenta de la existencia de un debate pedagógico que no se da en otros lugares —donde sólo se acata lo que hay que hacer. Yo creo que el respeto al profesional de la educación se debe cuidar, ya que si esto sigue así, es porque nosotros mediante nuestros saberes seguimos impulsando a que las cosas mantengan la excelencia que han tenido hasta ahora.

Pregunta: La gestión escolar de los equipos directivos implica acciones en múltiples áreas. ¿Cuáles han sido los ámbitos de acción a los cuales han dedicado más tiempo y esfuerzo como equipo directivo durante la gestión escolar?

Respuesta: El principal desafío en la actualidad es la salud emocional de nuestras estudiantes y miembros de la comunidad. Hoy la gente está muy enferma de mente; con muchas necesidades y carencia. Lo paradójico es que hoy tenemos mucho más

acceso al conocimiento, sabemos lo que nos daña y las soluciones, pero estamos más lejos de llegar a ella. Esta sociedad de la información no es necesariamente la sociedad del saber. También veo a muchos apoderados muy enfermos, que le hacen mucho daño a la estudiante; y claro, la estudiante finalmente trata de soportarlo de alguna forma. Cuando llegue a este colegio, tuve un curso con dos niñas con trastorno alimentario, y eran ambas muy destacadas académicamente. Hoy en día eso fue un tema que no sé si nos llamaría la atención, ya que ¿cuántas niñas tendré que no tengan algún problema personal (o social, o económico)? Enfrentaremos a niñas muy vulnerables, y ese es el principal desafío que tenemos. Y es complejo, ya que no nos podemos desentender, pero tampoco somos especialistas. También he visto que mis colegas se están enfermando mucho, y este año ha sido muy agobiante, donde el principal desafío se relaciona con esa clase de "salud laboral". Antes nosotros teníamos el espacio protegido del trabajo; ahora, mis hijos están en la casa, yo debo funcionar laboralmente también ahí, y, si estoy en la casa, debo compartir el trabajo con el quehacer del hogar, donde los requerimientos son a toda hora. Hoy la protección del espacio de trabajo es un desafío muy importante, porque no es algo que estamos proyectando hasta este año, sino que lo más probable es que el próximo año sigamos igual. En el contexto de educación publica, hay diversidad de estratos socioeconómicos, ¿cómo aseguramos la educación a esos estudiantes? Yo creo que este es el desafío que se nos viene.

Pregunta: ¿Cuáles son las situaciones de mayor conflicto presentes en la gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: A veces siento que ha muchos docentes les falta un poco de humildad pedagógica. Hay mucho docente, sobre todo de las generaciones más antiguas, que es poco dialogante e intransigente; veo a profesores que con dos o tres años, llevan

una soberbia pedagógica. El orgullo profesional está bien y es sano, pero siento que algunos se superponen sobre ello. Esas personas generan mucho conflicto en la institución. Ellos hablan de "estas niñitas", y siento que es ese mismo grupo el que nos llevó a los conflictos del 2018. Nosotros somos esencialmente formadores de humanos, y si yo no hablo desde la humanidad, difícilmente podemos pretender mejorar las cosas. Aquellos que creen que la disciplina se genera mediante la descalificación, es tremendo; la firmeza no tiene nada que ver con humillar a las personas bajo ninguna circunstancia. Otro conflicto que tenemos tiene que ver con que el computador se transformó en el eje de las casas. Siento que, a pesar de que tratamos de comunicarles cosas, la gente no lee y no accede a la información que está ahí. Yo antes escribía correos super largos; ya no. Yo creo que, por ejemplo, las actas ¿quiénes las leen? La comunicación es un tema, ya que una cosa es el acto ilocutivo (intención de comunicar), lo otro es el mensaje (locución), y lo otro es el acto perlocutivo (qué es lo que entiendes). O sea, uno puede tener una intención, pero todo lo que pasa después de eso, finalmente llega a una distorsión que, por más que se tenga evidencias (con los correos por ejemplo), ¿cómo logramos efectividad comunicacional? A pesar de que esté la información, no accedo a ella. Esto es algo que sucedía también en los consejos: dábamos la información, pero habían muchos profesores con el celular, con la cabeza baja, e incluso algunos durmiendo. Yo creo que la comunicación siempre será un tema. Esto es algo que desgasta mucho.

Pregunta: ¿Qué herramientas hoy disponen como equipo directivo y cuáles no para poder abordar las situaciones de conflicto en la gestión escolar?

Respuesta: Como herramientas, una de ellas siento que es la capacidad organizacional que tenemos como equipo. Hay decisiones que podrían tomarse verticalmente; no obstante, esto no se hace porque es importante la voz de los profesores. Lo mismo sucede ahora con el Plan Retorno. La franqueza y capacidad

de dialogo que existe en el equipo directivo también es relevante. A pesar de las discrepancias, hemos funcionado bien en el último tiempo. Recuerdo que cuando yo llegué, el equipo directivo estaba quebrado, dificultando mucho la toma de decisiones. Yo creo que el que exista un respeto y cohesión como equipo es muy importante. Valoramos siempre lo que cree el otro cuando tomamos decisiones. Si no existieran estos principios, nadie sabe lo que habría pasado de forma interna. Por otra parte, siento que nos faltan recursos económicos. si los recursos se agilizaran más, las cosas serían más sencillas. Estamos con una DEM que está quebrada, que tiene muchos problemas de dinero, y que está priorizando unas cosas por sobre otras. Necesitamos urgentemente un plan socioemocional para nuestras alumnas y profesoras; necesitamos capacitaciones para docentes; necesitamos muchas otras cosas, pero los dineros no dan para poder llevar a cabo estos planes. Esto sucede también en cosas más triviales. Por ejemplo, con los cursos éticos. Se dio la alternativa de hacer cursos éticos, pero sin el financiamiento de insumos básicos como mascarillas; esto no puede ser. Desde lo doméstico, hasta el desarrollo de la clase, los recursos económicos nos generan limitantes. Este colegio podría estar espectacular si se invirtieran los dineros que corresponden en el establecimiento. Y acá, las que pagan el costo de todo esto son las estudiante, y ese es el problema.

9.1.4 Entrevista 01 Entrevistada 04

Contextualización del Entrevistado: Profesora de estado en Castellano.
Experiencia: 3 años experiencia integrando el equipo directivo.
Contextualización espacio de desempeño: liceo municipal, 44 horas de contrato.

Entrevista:

Pregunta: ¿Qué acciones implica la gestión escolar en el contexto educativo que usted desempeña como integrante del equipo directivo?

Respuesta: En lo particular, la gestión mía es una gestión de logística y apoyo en términos de recursos; esa es la parte neurálgica de mi trabajo. Como parte del equipo directivo tengo un rol pedagógico, porque todo lo que significa el trabajo de nosotras es que está centrado en las alumnas. Si bien es importante la relación con colegas, todo eso hay que reconducirlo a la importancia de nuestras estudiantes. El trabajo va por compatibilizar toda esta parte "más o menos fría", pero potenciándola siempre hacia el área pedagógica.

Pregunta: ¿Qué características presenta el modelo de gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: Este es un modelo bien democrático, ya que existe un liderazgo distribuido. sí bien está la directora, todas las acciones a tomar son consultadas, primero, con el especialista, y después discutidas y conversadas con otras personas. Esto significa varias horas de trabajo para ir sacando de la mejor forma las multiples tareas que tenemos. Creo que el hecho de que todas las decisiones sean tomadas de esta forma, hace que las cosas vayan resultando en el contexto actual tan difícil para

la educación. Como este es trabajo en comunidad y no-centralizado, acá todos participan (profesores; asistentes; apoderados; y, cuándo se puede, con las alumnas) en la toma de decisiones.

Pregunta: ¿Qué tipo de herramientas de gestión son las utilizadas en el modelo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: Yo creo que el proyecto educativo es la base de nuestro trabajo, ya que todos los otros instrumentos que son evaluados constantemente, están sustentados en el proyecto educativo. No se pierde nunca el norte del proyecto educativo.

Pregunta: La gestión escolar de los equipos directivos implica acciones en múltiples áreas. ¿Cuáles han sido los ámbitos de acción a los cuales ha(n) dedicado más tiempo y esfuerzo como directiva(s) durante su(la) gestión escolar?

Respuesta: Yo creo que uno siempre quiere tener el centro en lo pedagógico; ese debería ser el ideal. No obstante, la contingencia ha generado que esto comience a tomar otros caminos, porque las alumnas han cambiado y nos hemos tenido que tomar mucho tiempo en todo lo que significa la convivencia. Tuvimos fuertes tiempos con una convivencia muy ácida, por intervenciones externas, que nos desgastó bastante y nos quitó mucho tiempo. Hubo que volver a replantearse la forma en cómo llevábamos a cabo las relaciones humanas. Gran parte del trabajo de este ultimo tiempo, ha ido enfocado a recomponer una institución que pudo irse a pique en cualquier momento. Yo creo que como hubo un trabajo muy compatibilizado y respetuoso por parte de todos, el colegio pudo volver a emerger. Creo que acá estuvo el foco mucho tiempo. Tú veías que habían muchas tareas que habían pendientes, porque mucha parte del día la habíamos dedicado a recomponer todo nuestro mundo que se iba viniendo abajo. Dedicamos muchas horas a trabajar todos en conjunto

para que pudiéramos seguir siendo personas creíbles. Tuvimos que reconquistar tanto a apoderados como a estudiantes, como a nuestros sostenedores.

Pregunta: ¿Cuáles son las situaciones de mayor conflicto presentes en la gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: Es trabajar con más de ciento veite profesores, más de cincuenta asistentes, y dos mil cincuenta alumnas. Cada una de esas personas es importante y tiene algo que decir, y nosotros tenemos el deber de escucharlas. Compatibilizar todas esas demandas de los diversos estamentos es difícil. A su vez, es también difícil dejar a todos contentos. No obstante, no podemos dejar a nadie descontento, porque existiendo una persona descontenta, comienza a existir ruido. También, muchas veces la solución a las demandas de la comunidad no depende de nosotros, sino que de otras entidades. Acá es cuando se produce otro quiebre. Todo lo que es lo administrativo y de recursos que no podemos manejar, genera problemas acá. El tema de la convivencia también fue difícil, pero yo creo que se debió a una intervención del establecimiento. Esto fue difícil, y creo que pocos liceos de Chile han pasado por algo similar. Estábamos acostumbrados a que estos problemas se dieran por motivos externos, pero nunca de manera interna. Todo fue un espectáculo que nunca me habría imaginado. Fue una de las grandes pesadillas que tuvimos, y espero que la vayan cambiando las nuevas generaciones. Quiero que las nuevas generaciones sepan escuchar, ya que cuesta que las alumnas escuchen a los docentes.

Respecto al tema de los pedidos internos en general, si uno tuviera que generalizar, son casi todos pedidos fuertes, sin compasión y con rapidez —como nuestra sociedad que se acostumbró a tener todo de esta manera. En el mundo actual la gente ya no sabe esperar. Pero también sucede en estos contextos cotidianos: la alumna y los apoderados quieren las cosas de inmediato; lo mismo sucede con algunos colegas. Yo

creo que acá uno debe tomarse los tiempos. Uno siempre piensa como profesora en qué pasará con las estudiantes cuando sean adultas.

Pregunta: ¿Qué herramientas hoy disponen como equipo directivo y cuáles no para poder abordar las situaciones de conflicto en la gestión escolar?

Respuesta: Aunque pueda sonar un poco vanidoso y pretencioso, yo creo que el profesionalismo con el que se trabaja es una gran herramienta que nos ha aportado. El trabajo colaborativo también, ya que cada uno de nosotros tiene una potencia diferente y es trabajada en conjunto como equipo; yo creo que eso es primordial en el trabajo. El respeto en el ambiente en el cual trabajamos también es importante y primordial. Todo lo que significa "lo administrativo" y las nuevas políticas de los sistemas escolares (como con la Superintendencia, por ejemplo), nos ha dificultado la labor educativa, ya que no son capaces de aterrizar sus políticas a la realidad de educativa del establecimiento.

Pregunta: ¿Qué herramientas crees que pueden presentarse y que pudieran favorecer a solucionar los conflictos internos?

Respuesta: Si bien es cierto lo cognitivo y netamente pedagógico es muy importante en todo establecimiento —y sobre todo en este colegio—, a nosotros siento que nos faltaron herramientas de educación emocional. Todos los días habían historias que, a veces, desmoralizaban. Hacia falta tener la otra mirada hacia las alumnas y colegas. Creo que es importante incorporar esa otra realidad que tiene el ser humano (cómo se siente y qué emociones tiene) para impartir clases. El mundo a veces es muy cruel, y a lo mejor hace unos años teníamos a niñas con problemas similares, pero era más fácil de sacarla adelante. Ahora tenemos niñas que son mas débiles —quizás por diversos motivos. Creo que esta es una de las herramientas que nos hacía falta y, por eso, decidimos tomarla ahora que pudimos y tenemos el tiempo. Creo que esto nos

va a fortalecer el trabajo como equipo, y el trabajo hacia la comunidad de colegas.Para nosotros es muy importante tener una buena relación con los colegas.

9.1.5 Entrevista 01 Entrevistada 05

Contextualización del Entrevistado: Profesora de estado en francés, Magister en currículum y evaluación.
Experiencia: 7 años experiencia integrando el equipo directivo.
Contextualización espacio de desempeño: liceo municipal, 44 horas de contrato.

Entrevista:

Pregunta: ¿Qué acciones implica la gestión escolar en el contexto educativo que usted desempeña como integrante del equipo directivo?

Respuesta: Cuando hablamos de acciones de la gestión, uno entiende, digamos, de acuerdo al modelo que trabajamos a nivel país, que es el modelo SAGE, nosotros, dentro de este modelo, cierto, que hablamos de dividirlos en distintas áreas, como liderazgo, gestión cierto, pedagógica, convivencia, etcétera, creo que lo central para nosotros, dentro de este modelo, es el tipo de liderazgo que decidimos asumir, y que nos ha costado implementarlo por cuanto los modelos con los que se han trabajado siempre han sido liderazgos direccionales. Entonces nosotros estamos apuntando a un liderazgo distribuido que cuesta implementarlo porque no tenemos la cultura de apropiarnos y tomar decisiones, yo como profe de aula, como profesor jefe, como jefe de departamento, como encargado de taller, etcétera, entonces ha costado instalar este liderazgo distribuido dentro del modelo que llevamos todos los establecimientos. Nosotros tenemos acciones en relación con la planificación, con la implementación, planificación y procesos evaluativos, donde siempre los procesos evaluativos son los que más nos han complicados por qué no somos constantes y sistemáticos en eso, o sea los somos, pero no en la profundidad en la que debiera hacerse, por tanto no

recogemos toda la información bien o pertinente, o en el momento para poder tomar decisiones, y esto fundamentalmente por que nuestros tiempos son complejos por el contexto político y social, entonces siempre estamos como apurados en toda la implementación de este modelo de calidad que a nivel ministerial nos piden que implementemos pero que en la realidad nos es complejo que se completen los procesos como corresponde. Somos un colegio que, yo creo, que las características que tenemos nos dificultan realizar un trabajo bien, hablo de características de masividad, por ejemplo. Yo creo que hoy los establecimientos así de masivos no permiten un trabajo en que yo pueda cumplir con todas las etapas de la planificación -planifico, implemento, evalúo, vuelvo a planificar, reformulo, etcétera- cuesta mucho, de hecho tenemos menos alumnas que antes, llegamos a tener tres mil cien, ahora tenemos dos mil seiscientas sesenta y cinco, ciento y tantos profesores, antes también teníamos más profes, entonces cuesta mucho. Dos jornadas es complejo, entonces las acciones de la gestión, están bien hechas, como en todos los colegios, yo creo, en el papel, pero cuando las llevamos a cabo siempre estamos interrumpidos por la contingencia y eso nos implica que en otra área del modelo tenemos que apretar las acciones, hacemos muy rápido algunas acciones, entonces yo creo que a veces no logramos tener toda la información en algunas para poder que la toma de decisiones sea la mejor para el momento, para el contexto.

Pregunta: ¿Qué características presenta el modelo de gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: Haber, primero yo creo que tiene que ver con la autonomía. Creo que la primera característica que nosotros tenemos y que de una u otra manera nos auto-impusimos (yo desconozco si, uno entendería que los colegios tienen que tender a ser

autónomos), pero existe bastante direccionalidad por parte de los equipos de la municipalidad, o por lo que el ministerio, más o menos, mandata, pero nosotros nos auto-impusimos la autonomía porque creemos que la calidad docente y la calidad de los procesos que nosotros hemos ido instalando es buena y en ese sentido tratamos, por ejemplo de qué esta característica que sea la autonomía en la gestión interna, la, la autonomía como institución para poder generar mejora sea de tal manera bien hecha que no permita la intromisión de políticas comunales. Nosotros somos los primeros en presentar en la DEM algo, siempre nos adelantamos, estamos viendo, plan retorno, listo, estamos trabajando el plan retorno antes, plan de estudios lo teníamos antes, entonces, porque creemos que también defender el proyecto educativo que tenemos requiere que nosotros nos adelantemos, seamos vanguardia en eso. No podemos esperar - yo sé cuántos correos he enviado ¿qué pasa? necesito orientación, necesito orientaciones. Entonces se demoran tanto, que finalmente hemos aprendido a ser autónomos y nos auto-impusimos, a efecto de qué esto funcione y funcionen bien, o dentro de las posibilidades que tenemos. Yo creo que otra de las características tiene que ver con la calidad de los procesos educativos que llevamos dentro. Creo que somos bastante auto-exigentes, tanto el equipo directivo como los docentes. Nos exigimos que las cosas estén bien. Tenemos excepciones como siempre; hay en una comunidad tan grande, porque somos seres humanos, o sea, nos equivocamos, indudablemente nos equivocamos, tenemos distintas concepciones respecto de la educación -ahí yo creo que nos falta todavía, generar más discusión para tener esta, esta mirada, digamos, esta visión de futuro de la que hablábamos, conjunta, que es muy difícil en una comunidad de cientos y tantos profesores que están todos muy preparados, que tienen su perspectiva filosófica, religiosa, entonces cuesta, y en ese sentido, digamos, yo creo que hacemos esfuerzos pero nos falta, yo creo que nos falta bastante. Entonces tenemos la autonomía, la auto-exigencia. Yo diría que hemos disminuido en calidad, hemos disminuido porque,

no encontramos las herramientas para mantener el equilibrio, entre dar las oportunidades educativas a la estudiante por su vulnerabilidad social, por su vulnerabilidad emocional, y seguir manteniendo la alta exigencia. Ese equilibrio, yo creo que todavía no lo encontramos y creo que es de largo aliento, porque todavía el profesorado y nosotros no, no hemos encontrado estoy a veces hay un grupo que sigue, "bueno: ¿para qué viene a este colegio la niña?, ya, ¿para qué viene? que se vaya otro lado.", porque textual: "no se la puede, no es capaz", cuando hoy tendría que ser que el mundo entero no es capaz, porque el mundo entero está lleno de problemas siquiátricos, o sicológicos, o emocionales. Entonces, bajo esa premisa no podríamos tener alumnas. Entonces hoy todavía no logramos encontrar ese equilibrio entre la alta exigencia, la alta calidad educativa, entonces yo: digo hemos bajado en calidad en términos de la cifra macro: puntajes PSU, puntajes Simce, porcentaje de ingresos a la universidad, porcentaje de las estudiantes a universidades tradicionales, etcétera, pero creo que hemos ganado en otras cosas: en las oportunidades educativas al ser humano y a la formación integral. Entonces yo creo que tenemos que buscar que no es una o lo otro, es en conjunto y ahí ese camino es largo, porque requiere convencer a mucha gente, y la gente va cambiando. Entonces es como logras convencer en algún momento y ahí se unen hartas cosas, se unen los temas gremiales, cruzan los temas gremiales, cruzan el proceso educativo, de los asistentes y de los profesores, entonces tú quieres hacer este mejor trabajo, ¿no?, pero nos están pidiendo más pega, pero es en beneficio de las alumnas, pero, ¿quién se preocupa de mí?, entonces, cómo le dices tú al adulto que mi labor como, si bien es cierto yo tengo que procurar que estemos bien, yo tengo que preocuparme como centro de la estudiante, porque es la estudiante la que no tiene herramientas. El adulto profesional tiene herramientas, buenas, malas, pero tiene. Puede también, lograr un especialista porque económicamente tiene un sustento que le permite, y a mí me parece super bien que todos nos hagamos cargo de nuestra salud, así como voy al médico voy al siquiatra, pero la estudiante no. Si

tengo un ochenta por ciento de vulnerabilidad y un siquiatra cuesta cincuenta mil pesos, entonces no puedo exigirle al estudiante que se haga cargo de algunas cosas. Entonces cruzan la labor, cierto, educativa otros elementos que son de la vida real, no, no estamos hablando que sea algo inventado o una excusa, no, son de la vida real. Entonces hay características en la exigencia, cierto, la calidad, de la autonomía, ehm creo que una característica también de nosotros como modelo liceo uno, que también es una característica de los profesores en general pero creo que aquí se da un poquito más, aunque hacemos, yo saludo los esfuerzos de los colegas, es la resistencia al cambio, porque como somos un liceo tradicional entonces cuesta mucho que el profesorado entienda que el mundo cambió, y que yo tengo que cambiar, que el mundo no, yo no puedo seguir manteniendo la niña con trenza maría, no puedo seguir esperando a la niña de hace quince años, ya. Mis estudiantes, que hoy día yo me junto con ella y nos juntamos, nos saludamos, tenemos grupos de whatsapp, con las de mis talleres, con las que fueron de mi jefatura y hoy día tienen treita y cinco años, veinte y ocho, treinta, hasta cuarenta tiene una, no puedo esperar que esa estudiante que fue una maravilla, que era todo, porque no son las niñas de hoy, no son los jóvenes de hoy, no escuchan la misma música. Tenemos una población estudiantil y adulta muy frágil del punto de vista del manejo de sus emociones, del punto de vista de responder a la presión, ya, y tiene que ver con la formación que tuvimos. Yo siempre les digo, cuando tenemos a veces personas que dicen: "pero que tanto, yo antes tenía dos, tres, dos meses y tanto no más de postnatal", y yo les digo: "que bueno, porque a mí me hubiera gustado tener seis meses con mi hija, que bueno que esas conquistas las tienen otros, porque mi hija va, a lo mejor va a tener un año cuando ella quiera ser madre, ojalá lleguemos al año de postnatal, porque no porque yo sufrí, los demás tienes que sufrir, y ese concepto acá cuesta mucho, ya, aquí cuesta mucho, no porque "yo trabajé de los veite y dos años", yo también trabajé de los veinte y dos años, y espero que mi hija no tenga que tranajar y se dedique a estudiar

y ser feliz, porque después va a tener que vivir vida adulta, ya. Entonces, todavía queda una generación de adultos, asistentes, profesores, al interior del colegio, que piensa que porque yo lo pasé mal, porque yo sufrí, el resto tiene que hacerlo. Cuando uno debiera celebrar las conquistas sociales, laborales, aunque yo no las viva, ¿me entiendes?, entonces eso cuesta. Aún así, creo que el mundo que vivimos hoy, no ha entregado, y nosotros somos responsables también de eso, no les han entregado las herramientas al mundo adulto joven, y al mundo adolescente y niño, porque el sistema político y económico ha generado individualismo, ha generado que falte tolerancia a la frustración, entonces tenemos un número, un porcentaje importante de niños con depresión en Chile. Somos una de las ciudades -Santiago- es una de las ciudades con más depresión a nivel mundial y eso dice algo. Somos unos fieles representantes del sistema económico imperante, entonces eso, no es el decirlo, eso afecta la vida diaria de las personas, ¿y qué pasa?, que nosotros recibimos eso. Somos una, las escuelas en general somos un representación de la sociedad, entonces no podemos estar así como, que no, somos una isla, o una burbuja, no, no. Entonces, esa resistencia al cambio es una característica del profesorado en general, pero especialmente del profesorado aquí, de negarse, y yo por eso celebro cuando los profesores están en un curso de género, cuando ya no ningunean a la niña porque es lesbiana, porque es trans, porque es evangélica, porque es atea, porque es comunista, porque, no, ya, y eso lo hemos ido superando, falta, queda, porque tal vez algunos lo evitan y hacen los comentarios por detrás. Yo creo que el cambio de nosotros, todos, a todos nos pasa, todavía tenemos el chistecito de micro machismo, porque también fuimos creados así entonces no es simple eliminarlo y de hecho yo les digo así a mis alumnas: "no me pidan a mí un cambio tan brusco a mis cincuenta y dos años", como por ejemplo pedirme que ya no las trate de niñas sino en algún otro término, yo que nací, me crié, y me formé en el área femenina propiamente tal, entonces les pido un tiempo porque las voy a respetar igual, pero debo asimilar el cambio pues, bueno que puedo indicar,es

que se está aceptando el cambio, y que las estudiantes son y serán agentes de cambio. Entonces aún tenemos esas disyuntiva de: estoy de acuerdo con lo que hay que hacer pero como no están en el papel aún me cuesta asumirlo. Creo entonces que todo lo anterior tiene que ver con la edad, pero también hay personas jóvenes que al llegar a este modelo educativo se mimetizan y a veces yo me pregunto si habrá algo en el ambiente que la gente después se pone media rígida y yo creo que eso no está bien

Pregunta: ¿Qué tipo de herramientas de gestión son las utilizadas en el modelo del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: Herramientas que uno las llama desde la gestión del liderazgo y de la gestión pedagógica, hay herramientas que ocupamos todos los colegios, está la herramienta de planificación, plan anual, plan de mejoramiento, son herramientas que dentro de esas herramientas nosotros tratamos de poner acciones que vayan a mejorar aspectos que nosotros hemos vistos como déficitarios, Por ejemplo, el tema de la educación emocional, hemos intentado de poder tener capacitaciones, espacios, dentro del plan de mejoramiento educativo lo cual para mí es de verdad una tremenda herramienta de gestión porque están amplio que permita hacer muchas cosas, el problema está en que muchas personas creen que es mucha plata y no es así, yo puedo hacer un proceso de mejoramiento sin invertir un solo peso por que tiene que ver con la acción que yo hago para la mejora constante y la mejora continua, eso ha costado un poco cambiarla. Esa herramienta de gestión es tremendamente importante para mí porque uno puede incluir todas las áreas, gestión o liderazgo o convivencia o recursos o resultados, todo . El plan anual que también es una buena herramienta para mí, tal vez porque soy muy técnica, porque me permite mirar el colegio como un fundo completo no como una parcela entonces creo que es una mirada que cuesta que el docente de aula tenga lo cual también me ocurre mi cuándo

estaba en mi aula, cuando tú estás al otro lado empiezas a mirar fuera de tu asignatura fuera de lo que tú requieres o de lo que tú necesitas, y esto te permite tener una mirada completa y hacer seguimiento, lo cual este año fue muy complejo ya que si presencial mente lo era, de forma online es mucho más difícil, hubo cosas que no se pudieron complementar, Entonces fue la relevancia de este proceso educativo que es mucho más allá de una aula de clase, es macro y yo creo que ahí hay una visión un poquito estrecha; cuando hablo de un proceso educativo lo llevo siempre a matemática o a la unidad o al objetivo de aprendizaje y es mucho más; es como yo le enseño esta chica en porcentajes y en buena educación que existe un porcentaje en Chile de mujeres que son agredidas todos los días, esas cosas yo creo que nos faltan. Creo que soy muy crítica en las cosas, pero está bien.

Pregunta: La gestión escolar de los equipos directivos implica acciones en múltiples áreas. ¿Cuáles han sido los ámbitos de acción a los cuales ha(n) dedicado más tiempo y esfuerzo como directiva(s) durante su(la) gestión escolar?

Respuesta: Yo diría que a la gestión pedagógica y a la convivencia, porque la gestión pedagógica es como el corazón de los colegios, porque ahora está más demandada. Ya no es la asignatura, la materia o el contenido, si no estamos hablando de habilidades; debemos cruzar esos planes que nos pidan, difícilmente curricularizables. Me piden que curricularize el plan de convivencia, el plan de formación, el proces - todo tiene que estar en un curriculum- entonces la gestión pedagógica ya no es la que solo hace la disciplina. Yo veo el plan de educación sexual por medio de mi disciplina, plan de formación ciudadana por medio de mi disciplina, entonces toma mucho tiempo y cada vez más. El área de gestión pedagógica tiene más exigencias y menos gente, entonces una sobrecarga importante en el área de la convivencia en donde nosotros hemos puesto mucho esfuerzo es un area que no o que nunca le dimos la

importancia que debía tener atrás, y nunca le dimos la importancia que debía tener entonces creo que no todos tenemos las herramientas. A mí aún me falta y siempre hay un encargado del área de convivencia el que ve los detalles, y es mucho más allá; es como resuelvo conflictos entre pares adultos niños niñas, como logro llevar una sana convivencia, como logro generar ciudadanía entonces yo diría que nos de gastamos mucho en el área de convivencia y de gestión pedagógica. En el liderazgo con esto de liderazgo distribuido que nuestra directora ha intentado no se ha permitido tener mayor dinamismo, como está distribuido, permite que todos contribuyamos entonces no hay una carga tan tan pesada, y este liderazgo es importante porque una persona te permite crecer profesionalmente y también te permite tomar decisiones, te da la facultad de poder tomar decisiones y creo que en la convivencia nos cuesta escuchar, conversar, nos cuesta la diferencia, nos cuesta mucho la diferencia y existe una suerte de lo que están idealmente progresista hablan de todo es amigues y cuando llega un caso de una chica de déficit atencional u otro, ahí esta niñita es tonta entonces hasta dónde queda esta inclusión, a mí me interesa la acción que realmente estoy haciendo para que esto sea realmente inclusivo. El resto podría decir que son recursos pero no pasa por nosotros, Podríamos hablar de quienes nos sustenta nosotros o nos proveen de aquellos recursos. Yo diría que convivencia necesita más atención y herramientas para mejorar esto y la gestión curricular porque siempre estamos instados actualizar nuestra mirada y celebro que una niña pueda elegir entre música, probabilidades o lenguaje, y creo que esto nos obligó a entender que la persona es mucho más allá que una PSU; nos permite elegir a una persona que es mucho más allá que humanista, matemática o científica.

Pregunta: ¿Cuáles son las situaciones de mayor conflicto presentes en la gestión escolar del Liceo Nº 1 Javiera Carrera?

Respuesta: la convivencia producto de la movilización. Yo diría que esa es una un conflicto de la gestión porque es algo que tú no puedes preveer o si lo puedes prever, tú no lo puedes rechazar. Entonces cuando ocurren estos eventos dejan de existir el profesor, la inspectora, el director de algo y pasamos hacer todos y funcionamos en torno al hecho los hechos y quedamos desprovisto de aquello que tú debes realizar y hasta ahí llega la gestión pedagógica porque estamos en otras cosas entonces yo diría que ese es un elemento que afecta la gestión en general. Y lo otro es que cada vez se da con mayor frecuencia y empieza avanzar con mayor rapidez los temas de manejo de emociones y salud mental que si bien cuándo yo entré en el 2003 habían malos usos o ejemplos muy puntuales antes que eran exclusivamente para estudiantes de tercero o cuarto medio hoy los vemos en niña de séptimo básico y algunas se van antes de terminar su proceso por lo cual va en aumento y disminuye en edades. Ese fenómeno lo vamos viendo y debemos buscar la alternativa de cómo solucionarlo y más aún cuando no tenemos una ley de salud mental en Chile , entonces debemos evaluar cómo trabajamos con chicas que se ven afectadas hoy en su salud mental impactadas; por eso yo hablo de este equilibrio entre atender la diversidad, la emoción, los problemas de salud mental, siendo un liceo que busque la excelencia y la calidad sin dejarlo otro de lado.

Pregunta: ¿Qué herramientas hoy disponen como equipo directivo y cuáles no para poder abordar las situaciones de conflicto en la gestión escolar?

Respuesta: Si pongo en la situación de conflicto de la movilización, herramientas, solamente el diálogo constante con las estudiantes, porque nosotros nos negamos a que entre carabineros por ejemplo, eso es una herramienta que siempre nos están diciendo que la podemos ocupar pero creo que eso destruiría la relación entre estudiantes y profesores, Por lo cual no estamos de acuerdo con eso, entonces tú tienes una situación que afecta a la gestión general de la cual de todas las posibilidades

que tienes de hacer cosas, solamente hacen disminuir momentáneamente las situaciones, no las solucionan, por qué la exigencia en el día de la ciudadanía y las estudiantes están dentro de la ciudadanía, son soluciones mayores por qué tienen que ver con cambios sistémicos, entonces a eso nosotros no podemos darle solución; cuándo el estudiante aquí nos habla del tema de ser mujer, el tema de ser mapuche, son temas en los cuales nosotros podemos hacer nuestro aporte desde el accionar, desde la política del currículum, pero es lento, no es algo que yo pueda solucionar hoy (ejemplo, estudiantes queriendo de poner una toma sólo si se soluciona el conflicto mapuche) y les indicamos que nosotros estamos trabajando para esto, de poner la toma o la movilización o algún conflicto, pero no está en nosotros la solución.

En otro ámbito de la gestión, como el tema de la salud mental y de la gestión de la emoción, ahí yo creo que podemos hacer más por que podemos tomar decisiones respecto a la ayuda, al estudiante , que sea poniendo límites, en temas de nota, pero tampoco tenemos todas las herramientas y hemos manejado en la disposición de las personas a querer entender este nuevo mundo diverso, aún cuando hay gente que se refiere a esa niña tonta, y no nos cuesta identificar que no es tonta sino que tiene quizá alguna dificultad para aprender mayor y debemos hacer un hincapié mayor o educacion diferencial , pero vamos en camino a ello por la fuerza, porque si no hubiese algo por ley siento que sería aún más complejo, pero siento que como herramienta creo que es importante los planes internos que tenemos, los planes de inclusión lo cual lo incorporamos contratando a una profesora diferencial, capacitándonos ah los colegas y entre nosotros mismos, ya que en otros liceos si no hay no hay y nosotros dijimos no, si hay una niña, debe haber una oportunidad educativa porque ella no decide tener un problema cognitivo o un ah los colegas y entre nosotros mismos, ya que en otros liceos si no hay no hay y nosotros dijimos

no, si hay una niña, debe haber una oportunidad educativa porque ella no decide tener un problema cognitivo o un déficit atencional, yo decido cambiarme de comuna pero no decido nacer o que algo pasa en mi vida con un problema psiquiátrico entonces incorporamos a una psicóloga aún cuando la municipalidad no no quiso contratar a la asistente, entonces creo que tenemos herramientas de la gestión que va desde la contratación del especialista, desde el plan de elaborar planes para solucionar conflictos, plan de apoyo a la inclusión por ejemplo, el proces, pero creo que desde mi punto de vista estamos al debe, y nuestra población es demasiada y somos pocas las personas la que estamos en distintas funciones, por lo cual y aún teniendo la mayor disposición quedo contra tiempo, por lo cual siento que a veces generamos programas que no son de la realidad habitual o en otros casos porque no tenemos simplemente las herramientas o no están en nuestra competencia y creo que hemos apostado el diálogo pero también entendemos que no podemos tomar decisiones punitivas porque los tiempos actuales entendemos que eso es contraproducente a nivel masivo por ejemplo, en la graduacion me tiraron pintura, fue super fuerte, pero las que me tiraron pinturas fueron ellas, las que -yo no puedo castigar por lo que pasó en el 2018, por todo lo que pasamos como institución, pero yo no puedo castigar ni puedo pedir disculpas públicas a una de séptimo u octavo que no estaban- ¿qué culpa tiene la de hoy día que está en primero medio, octavo básico, de lo que hizo otra si nunca vivió eso?, ¿puedo castigar a todo el resto de alumnas porque un grupo me tiró pintura?, por supuesto que no, no puedo, y eso creo que nos cuesta iba a costar harto porque tiene que ver con la emoción, tiene que ver como lo recibo yo, es una persona dañada y ella está dañada, yo soy parte de una institución, y yo no me debo quedar con parte de eso porque eso me generará daño a mí, entonces siento que esas herramientas son insuficientes para la realidad que hoy tenemos, siento que vamos en buen camino pero se necesitan más esfuerzos.

9.2 Anexo Nº 2: Matrices

Categorías	Entrevistado 01	Entrevistado 02	Entrevistado 03	Entrevistado 04	Entrevistado 05

Categoría	**Entrevistado 01**	**Entrevistado 02**	**Entrevistado 03**	**Entrevistado 04**	**Entrevistado 05**
Gestión Escolar (GE)	Hay una cantidad importante de acciones que hay que considerar en todas la áreas de la gestión.	El modelo es un modelo de distribuido.	Existe un liderazgo fuerte por parte de la señora Inés; es una figura potente, pero es a su vez alguien que toma decisiones de manera dialogante.	Todo lo que significa el trabajo de nosotras es que está centrado en las alumnas.	De acuerdo al modelo que trabajamos a nivel país, que es el modelo SAGE, nosotros, dentro de este modelo, cierto, que hablamos de dividirlos en distintas áreas, como liderazgo, gestión cierto, pedagógica, convivencia, etcétera.
	Nosotras trabajamos con el modelo de calidad, respecto del liderazgo.	Trabajamos en equipo, nos repartimos las responsabilidades que tiene el colegio para asumir los distintos desafíos en los distintos ámbitos que hay que abordar.	Se conversan las situaciones, se comparan distintas visiones, etcétera.	Si bien es importante la relación con colegas, todo eso hay que reconducirlo a la importancia de nuestras estudiantes.	Nosotros estamos apuntando a un liderazgo distribuido.

	Hay que estar muy pendiente que todo, que cada una de estas áreas sea como un engranaje, una parte del engranaje que va trabajando como una máquina, y que funcionen todas al mismo tiempo en sus distintas dimensiones.	Hay que abordar en este colegio muchos ámbitos, y por eso es un trabajo absolutamente distribuido.	Existe una alta exigencia y una alta capacidad de trabajo de UTP y la Directora. Ellas son el eje por capacidad laboral y humana dentro del establecimiento.	El trabajo va por compatibilizar toda esta parte "más o menos fría", pero potenciándola siempre hacia el área pedagógica.	Tenemos acciones en relación con la planificación, con la implementación, planificación y procesos evaluativos.
	Un equipo directivo en el que hay confianza, en que las personas son idóneas para cumplir lo que se les solicita.	Las acciones se basan principalmente en la comunicación con estos estamentos en reuniones y en generar un trabajo de equipo hacia abajo, hacia las otras redes, para poder tomar decisiones que sean pertinentes de acuerdo a las características y las necesidades que se van teniendo.	Todo lo medular del colegio está en la voz de Mariela. La señora Inés también está muy adelantada, y se adelanta en la toma de decisiones. Yo creo que este colegio actualmente tiene sus figuras centrales en ellas dos.		

	Formar a las personas en estos ámbitos, promover la capacitación, el perfeccionamiento, apoyar que las personas estudien y cada día vayan avanzando en esto.	Todas las acciones implican involucramiento, implican generar estas redes, de que esto lo hacemos todos.			
	Cumplir el proyecto educativo del establecimiento, como la constitución interna de este Liceo 1, pero junto con eso hay diversos planes. El plan de formación ciudadana, el PISE, el plan de seguridad, el plan de desarrollo profesional docente, el plan de convivencia.				
	Tenemos el ochenta por ciento de vulnerabilidad				

	en básica y media. Eso nos permita a nosotros hacer una planificación muy importante y en este plan de mejoramiento que nos permite recibir una cantidad de recursos muy importante.				
	Tenemos que hacer es que el P.M.E esté muy alineado con el proyecto educativo y que además todos los otros planes conversen con el P.M.E internamente para que se vaya dando este trabajo.				
Modelo de Gestión Escolar (MGE)	Hemos tratado de instalar un liderazgo distribuido o sea aquí el liderazgo no lo tiene sólo una	La gestión pedagógica siempre has sido muy minuciosa.	Los años escolares son cambiantes y las decisiones se tomar a partir de aquello.	Es un modelo bien democrático, ya que existe un liderazgo distribuido	Nos auto-impusimos la autonomía porque creemos que la calidad docente y la calidad de los procesos que

	persona sino que en el equipo directivo cada una lidera una parte del área que gestiona el proyecto educativo.				nosotros hemos ido instalando es buena.
	Trabajamos mucho el liderazgo distribuido.	La gestión pedagógica de este colegio apunta a mejorar los aprendizajes de las estudiantes. Para eso tiene todo el proyecto del plan de mejoramiento: para apuntar en la gestión pedagógica.	Si bien ha cambiado el perfil y foco del estudiante, el foco del docente no ha cambiado, tratando de ver la instancia de educación pública como una instancia de movilidad social.	Si bien está la directora, todas las acciones a tomar son consultadas, primero, con el especialista, y después discutidas y conversadas con otras personas.	La autonomía como institución para poder generar mejora sea de tal manera bien hecha que no permita la intromisión de políticas comunales.
	Aquí las decisiones no las toma la directora exclusivamente, sino que siempre estamos en constante discusión, siempre estamos preguntando.	Hay un trabajo muy minucioso y muy responsable en la gestión pedagógica desde mi mirada.	Antes la dinámica de selección tenía otro espíritu institucional; hoy en día, con el nuevo método de admisión escolar, el perfil de estudiante y las estrategias docentes han cambiado.	Todas las decisiones sean tomadas de esta forma (decisiones consultadas), hace que las cosas vayan resultando en el contexto actual tan difícil para la educación.	Nosotros somos los primeros en presentar en la DEM algo, siempre nos adelantamos, estamos viendo, plan retorno, listo, estamos trabajando el plan retorno antes, plan de estudios lo teníamos antes, entonces, porque creemos que también defender el proyecto

					educativo que tenemos requiere que nosotros nos adelantemos, seamos vanguardia en eso.
	Este liderazgo también baja hacia el consejo de los jefes de departamentos por ejemplo, que también ahí nosotros tenemos procesos instalados que son importantes.	En la gestión de convivencia escolar creo que en los últimos dos años, al ingresar la última profesional que se ha hecho cargo, ha hecho grandes cambios, ha tenido una mirada absolutamente positiva.	El equipo directivo también siempre ha apuntado a la excelencia. Nunca he visto que se tome una decisión para nivelar o bajar.	Como este es trabajo en comunidad y no-centralizado, acá todos participan (profesores, asistentes, apoderados, y, cuándo se puede, con las alumnas) en la toma de decisiones.	Otra de las características tiene que ver con la calidad de los procesos educativos que llevamos dentro. Creo que somos bastante auto-exigentes, tanto el equipo directivo como los docentes. Nos exigimos que las cosas estén bien.
	Aquí se eligen democráticamente al jefe de departamento (…) Ojalá ese jefe de departamento sea también un líder es lo que yo les he planteado.	No es que pensamos lo mismo, pero nuestro objetivo en relación a aportar en un equipo de gestión apunta a lo mismo.	No se pierden los valores y principios de la institución. Somos un colegio tradicional, no generamos vanguardia hoy en día, pero, bajo esos parámetros, yo creo que estamos funcionando.		Hemos ganado en otras cosas: en las oportunidades educativas al ser humano y a la formación integral.
	Cada departamento también tiene	A nivel de convivencia escolar	Somos un espacio de protección para las		Celebro cuando los profesores están en un

	metas que cumplir. Todas esas metas apuntan al proyecto educativo, al P.M.E por ejemplo.	las estudiantes hoy saben que hay un lugar donde ellas pueden manifestar sus inquietudes en relación a cómo pueden solucionar los problemas de convivencia en el aula.	estudiantes, hecho que ellas mismas defienden.		curso de género, cuando ya no ningunean a la niña porque es lesbiana, porque es trans, porque es evangélica, porque es atea, porque es comunista, porque, no, ya, y eso lo hemos ido superando
	Nosotros trabajamos con todos de manera distribuida, de manera que cada uno en su ámbito sea también un lider, ejerza un liderazgo para, fundamentalmente, cumplir el proyecto educativo institucional.	Todos los planes que tiene el colegio, que también tienen que ver con la gestión pedagógica (plan de inclusión, plan de mejoramiento del aprendizaje, plan de educación ciudadana, etc.) apuntan a que nuestra institución vaya por una línea de estar actualizado en todas las acciones que tenemos que hacer.	Formamos mujeres, pero mujeres entendidas bajo este nuevo parámetro, es decir, que tengan herramientas y que sean mujeres líderes. La estudiante del Liceo 1 todavía se sigue distinguiendo.		
	Somos un equipo que tiene mucha experiencia y que eso nos ha llevado	Aparte de gestión es compleja, pero creo que se va por un buen camino.			

	a adelantarnos. Hemos ido aprendiendo con los años de todos los conflictos que hemos vivido, de todas las situaciones que hemos enfrentado.				
	Nosotros vamos un paso más allá que el sostenedor en estos aspectos. Por ejemplo, ahora estamos trabajando el plan retorno y el sostenedor todavía no se pronuncia sobre orientaciones para ello.				
	En tiempos normales tenemos que cubrir dos jornadas y trabajamos doce, catorce horas diarias perfectamente, desde las siete de la				

	mañana hasta las ocho y media de la noche, y además con mucho conflicto siempre, entonces es muy demandante el trabajo.				
Herramientas de Gestión (HG)	Los planes son herramientas para lograr los objetivos del colegio. Estos procesos que nosotros tenemos instalados también son herramientas que nos permiten mejorar cada día nuestro trabajo.	La herramienta de la comunicación es fundamental: tiene que llegar la misma información a todos los docentes, tiene que llegar la misma información a todas las estudiantes.	El modelo que tenemos gracias al tipo de administración que tenemos, es uno que protege mucho nuestro proyecto educativo.	El proyecto educativo es la base de nuestro trabajo.	Está la herramienta de planificación, plan anual, plan de mejoramiento, son herramientas que dentro de esas herramientas nosotros tratamos de poner acciones que vayan a mejorar aspectos que nosotros hemos vistos como déficitarios.
	Las reuniones de departamentos, semanales, porque es un trabajo sistemático importante; la reunión de jefes de departamento, el trabajo que hacen	Había lideres (no todas), que interpretaban la información a su manera y la entregaban. Esto lo solucionamos con una acción simple de hacer reuniones con	Tenemos planes propios y esto abre el espectro en muchas áreas de la formación integral de la estudiante.	Todos los otros instrumentos que son evaluados constantemente, están sustentados en el proyecto educativo.	El tema de la educación emocional, hemos intentado de poder tener capacitaciones, espacios, dentro del plan de mejoramiento educativo lo cual para mí es de verdad una

	las orientadoras con esas reuniones de orientación que son sistemáticas, el trabajo que hacen la parte de convivencia y el apoyo psicosocial.	la presidenta, porque la presidenta tiene otro perfil: es una niña validada por todas sus compañeras.			tremenda herramienta de gestión porque es tan amplio que permita hacer muchas cosas.
	El equipo directivo tiene reunión semanal. Yo cito, envío la tabla. La tabla la discutimos, qué vamos a tratar la próxima semana y ahí se van dando los distintos temas para tratar.	Que la comunicación que llegaba a los apoderados no era la que nosotros bajábamos al docente. Esto lo mejoramos emanando estos comunicados informativos, donde va todo con el docente que se lo envía a cada apoderado para que tengan la información directamente de nosotros y no con interpretaciones.	Los planes diferenciados y la posibilidad que tiene la estudiante acá que no tendrá en ningún otro establecimiento de la comuna, se debe a una lucha y una defensa por el proyecto educativo y la excelencia.	No se pierde nunca el norte del proyecto educativo.	El plan anual que también es una buena herramienta para mí, tal vez porque soy muy técnica, porque me permite mirar el colegio como un fundo completo no como una parcela.
	Nosotros tenemos una gestión sistemática instalada. Los	La comunicación se ha ido mejorando en la medida en que	Existencia de un debate pedagógico que no se da en otros lugares		

	consejos técnicos por ejemplo. Como nosotros estamos como un equipo directivo centrado en lo pedagógico, (…) para nosotros eso es lo fundamental.	hemos ido tomando acciones.			
	Nuestros consejos de profesores son consejos técnicos.	Hemos ido sumando acciones para mejorar los canales comunicaciones. Hoy gracias esos canales de comunicación de las últimas acciones, que considero que han sido un gran aporte para el Liceo 1, solucionamos el problema de los Centros de Padres polarizados.	Seguimos impulsando a que las cosas mantengan la excelencia que han tenido hasta ahora.		
	Tenemos dentro de nuestra planificación, de nuestra programación, considerado dentro	Otra herramienta (…) es el sistema de informática que tenemos, que son herramientas que claramente te dan una			

	de las actividad diaria que hacemos, el consejo escolar como una parte del trabajo del colegio.	seguridad, es decir, que lo que se está haciendo está quedando bien organizado, que no hay transparencia en los libros de clase.			
	Siempre le preguntamos a los profesores qué quieren estudiar, cuáles son las necesidades que tienen.				
	Hoy día sabemos que primero que nada tenemos que preguntarles a las estudiantes cuáles son las necesidades que tienen, que es lo que necesitan aprender para poder capacitar a los profesores en esos contenidos.				
Ámbitos de Acción de la	Para nosotros los central es lo pedagógico, y creo	La carga ha estado en todo lo que fue normalizar el tema	La salud emocional de nuestras estudiantes y miembros de la	Hemos tenido que tomar mucho tiempo	La gestión pedagógica y a la convivencia, porque la gestión

Gestión Escolar (AAGE)	que a eso es donde dónde estamos concentradas en realidad.	del RICE, de proceso, de pasar de un colegio punitivo y sancionador a cambiarlo en dos años a un liceo que entrega acciones formativas.	comunidad. Hoy la gente está muy enferma de mente; con muchas necesidades y carencia.	en todo lo que significa la convivencia.	pedagógica es como el corazón de los colegios, porque ahora está más demandada.
	Mantener y defender nuestro plan de estudio, que es distinto a otros colegios.	Acá antes era un circo romano, o sea, el profesor con el dedo para arriba y otros doce profesores decían si la niña quedaba con matrícula condicional o no; y eso, lo tuvimos que cambiar.	Veo a muchos apoderados muy enfermos, que le hacen mucho daño a la estudiante; y claro, la estudiante finalmente trata de soportarlo de alguna forma.	Tuvimos fuertes tiempos con una convivencia muy ácida por intervenciones externas, que nos desgastó bastante y nos quitó mucho tiempo.	Piden que curricularize el plan de convivencia, el plan de formación, el PROCES -todo tiene que estar en un curriculum- entonces la gestión pedagógica ya no es la que solo hace la disciplina.
	Profundizar en temas técnicos, instalar un liderazgo distribuido, que la gente en eso se acostumbre a este liderazgo distribuido.	Queremos cambiar conductas y que las estudiantes no sean reincidentes, y para allá apunta esta nueva línea de cambiar la conducta de las estudiantes y mejorarlas.	Hoy la protección del espacio de trabajo es un desafío muy importante, porque no es algo que estamos proyectando hasta este año, sino que lo más probable es que el próximo año sigamos igual.	Hubo que volver a replantearse la forma en cómo llevábamos a cabo las relaciones humanas.	El área de la convivencia en donde nosotros hemos puesto mucho esfuerzo es un area que no o que nunca le dimos la importancia que debía tener atrás, y nunca le dimos la importancia que debía tener entonces creo que no

					todos tenemos las herramientas.
	Desde la revolución pingüina para adelante no han sido años tranquilos, han sido muy complejo en donde hemos tenido que aprender muchísimo, fundamentalmente el tema del conflicto.	El ámbito de la disciplina, volver a retomarlo y que las alumnas se sacaran la idea que la inspectoría es la sancionadora. La niña (…) sale tomando conciencia de que se tiene que hacer cargo de sus actos.	¿Cómo aseguramos la educación a esos estudiantes? Yo creo que este es el desafío que se nos viene.	Gran parte del trabajo de este último tiempo, ha ido enfocado a recomponer una institución que pudo irse a pique en cualquier momento.	Yo diría que nos de gastamos mucho en el área de convivencia y de gestión pedagógica.
	Hemos tenido que instalar procesos que han sido complejos pero que para nosotros creo, lo más valorable, es no tenerle miedo a enfrentarlo y empezar a trabajar sobre la misma.	Hacer este cambio de paradigma; pasar de esto de ser más punitivo, a un trabajo mucho más formativo de a poco: ir rompiendo murallas de tradición.		Dedicamos muchas horas a trabajar todos en conjunto para que pudiéramos seguir siendo personas creíbles. Tuvimos que reconquistar tanto a apoderados como a estudiantes, como a nuestros sostenedores.	Con esto del liderazgo distribuido que nuestra directora ha intentado no se ha permitido tener mayor dinamismo, como está distribuido, permite que todos contribuyamos entonces no hay una carga tan tan pesada, y este liderazgo es importante porque una persona te permite

					crecer profesionalmente y también te permite tomar decisiones, te da la facultad de poder tomar decisiones
		Responder a los estudiantes y adaptarnos como educadores a las necesidades del siglo XXI, el cual pide educación a través de medios virtuales.			Yo diría que convivencia necesita más atención y herramientas para mejorar esto y la gestión curricular porque siempre estamos instados a actualizar nuestra mirada.
		Hacerse cargo de los errores, y el no ver el error como apuntar con el dedo, sino que ver el error como algo de lo que nos tenemos que hacer cargo en conjunto y entenderlo como algo para mejorar.			
Conflicto (CON)	El tema del liderazgo es bastante complejo	Lo difícil es que en este trabajo distribuido y en	A muchos docentes les falta un poco de humildad pedagógica.	Trabajar con más de ciento veite profesores, más de cincuenta	Estamos apuntando a un liderazgo distribuido que cuesta

	porque hay que estar muy pendiente.	equipo no todas las personas lo saben trabajar, y eso genera alguna dificultad, porque más allá de trabajar colaborativamente, es hacerte cargo del error del equipo, y hay personas que no se hacen cargo del error de su equipo.		asistentes, y dos mil cincuenta alumnas. Cada una de esas personas es importante y tiene algo que decir, y nosotros tenemos el deber de escucharlas. Compatibilizar todas esas demandas de los diversos estamentos es difícil.	implementarlo porque no tenemos la cultura de apropiarnos y tomar decisiones.
	Hay muchas personas que son parte de la comunidad educativa que siempre están mirando hacia quién dirige el colegio y no toda la gente, obviamente, te aplaude, más bien te critica, por qué, no sé, nunca están conforme y yo entiendo que eso es así, el liderazgo siempre	Si trabajo en equipo, trabajo por un fin, por lograr un trabajo homogéneo y participativo, pero si algo no resulta, el equipo completo debe hacerse cargo, y estas personas no se hacen cargo. Entonces ahí empezamos a tener profesores que van atrasados; vamos a tener un montón de dificultades a la hora de la gestión y de la acción.	Hay muchos docentes, sobre todo de las generaciones más antiguas que son poco dialogante e intransigente; veo a profesores que con dos o tres años que llevan una soberbia pedagógica.	Es también difícil dejar a todos contentos. No obstante, no podemos dejar a nadie descontento, porque existiendo una persona descontenta, comienza a existir ruido.	Nos falta todavía, generar más discusión para tener esta, esta mirada, digamos, esta visión de futuro de la que hablábamos, conjunta, que es muy difícil en una comunidad de cientos y tantos profesores que están todos muy preparados, que tienen su perspectiva filosófica, religiosa.

	es cuestionable, siempre se cuestiona.				
	Todavía queda una idea de qué las mujeres, a lo mejor, tenemos menos capacidad para dirigir un colegio que un hombre, (…) incluso desde la misma mirada de las mujeres.	Como equipo directivo, creo que deberíamos dar charlas donde hablemos del liderazgo.	Otro conflicto que tenemos tiene que ver con que el computador se transformó en el eje de las casas.	Muchas veces la solución a las demandas de la comunidad no depende de nosotros, sino que de otras entidades. Acá es cuando se produce otro quiebre. Todo lo que es lo administrativo y de recursos que no podemos manejar.	Creo que en la convivencia nos cuesta escuchar, conversar; nos cuesta la diferencia, nos cuesta mucho la diferencia.
	El tema de la convivencia también es bien complejo junto con el liderazgo porque el líder tiene que tratar de apoyar, tiene que resolver muchas situaciones, a veces no como líder sino como una persona que tiene más experiencia.	Te encuentras dentro de los estamentos con personas que no cumplen y, abordar esto sin ser autoritario, cuesta	Siento que, a pesar de que tratamos de comunicarles cosas, la gente no lee y no accede a la información que está ahí.	Respecto al tema de los pedidos internos en general, si uno tuviera que generalizar, son casi todos pedidos fuertes, sin compasión y con rapidez	La convivencia producto de la movilización.

	Uno de los grandes problemas que tenemos como directores de colegios es el sostenedor.	Cuesta que las personas hagan bien su trabajo y no crear enemistades, intentando solucionar los problemas. Nos ha pasado cuando los profesores no cumplen con las expectativas del colegio, es que se les intenta cambiar de ambiente, se ponen a disposición de la municipalidad, pero, gracias al Colegio de Profesores, vuelven.	Uno puede tener una intención, pero todo lo que pasa después de eso, finalmente llega a una distorsión que, por más que se tenga evidencias (con los correos por ejemplo), ¿cómo logramos efectividad comunicacional?	La gente ya no sabe esperar.	Cada vez se da con mayor frecuencia y empieza avanzar con mayor rapidez los temas de manejo de emociones y salud mental
	El sostenedor da lineamientos (a veces no son claro los lineamientos)	Cuando no hay una buena entrega del personal que trabaja bajo tu gestión, y tú quieres que cambien su actitud a veces y no lo hacen, debido a la seguridad laboral que tienen.	Yo creo que la comunicación siempre será un tema. Esto es algo que desgasta mucho.	El tema de la convivencia también fue difícil (…) creo que pocos liceos de Chile han pasado por algo similar. Estábamos acostumbrados a que estos problemas se dieran por motivos externos, pero nunca de manera interna.	No tenemos una ley de salud mental en Chile , entonces debemos evaluar cómo trabajamos con chicas que se ven afectadas hoy en su salud mental impactadas

	La falta de autonomía también se relaciona con los recursos que tenemos.	Tenemos un perfil del trabajador y, en todos los estamentos hay personas que, por distintos motivos, no trabajan como deberían.	Estamos con una DEM que está quebrada, que tiene muchos problemas de dinero, y que está priorizando unas cosas por sobre otras.	Siento que nos faltaron herramientas de educación emocional.	Hablo de este equilibrio entre atender la diversidad, la emoción, los problemas de salud mental, siendo un liceo que busque la excelencia y la calidad sin dejarlo otro de lado.
	Nosotros tenemos un plan de desarrollo profesional docente que tenemos que darle curso, tenemos que implementarlo, pero cuando lo queremos hacer no podemos porque el sostenedor no autoriza el gasto en esos cursos.	El manejo del liderazgo, y con niñas que nos han hecho tener demasiadas pausas por el tema de las tomas, hecho que ha generado que no podamos abordar todo.	Necesitamos urgentemente un plan socioemocional para nuestras alumnas y profesoras	Hacía falta tener la otra mirada hacia las alumnas y colegas. Creo que es importante incorporar esa otra realidad que tiene el ser humano (cómo se siente y qué emociones tiene) para impartir clases.	Tienen que ver con cambios sistémicos, entonces a eso nosotros no podemos darle solución; cuándo el estudiante aquí nos habla del tema de ser mujer, el tema de ser mapuche, son temas en los cuales nosotros podemos hacer nuestro aporte desde el accionar, desde la política del currículum, pero es lento, no es algo que yo pueda solucionar hoy (ejemplo, estudiantes

					queriendo de poner una toma sólo si se soluciona el conflicto mapuche)
	También ahí, en el tema de los recursos, es una complejidad para el director o para el liderazgo.	Uno de los grandes problemas que se nos ha presentado también a nivel de gestión pedagógica: no hemos podido abordar todos los contenidos.			El tema de la salud mental y de la gestión de la emoción, ahí yo creo que podemos hacer más por que podemos tomar decisiones respecto a la ayuda, al estudiante , que sea poniendo límites, en temas de nota, pero tampoco tenemos todas las herramientas y hemos manejado en la disposición de las personas a querer entender este nuevo mundo diverso
	Un tema que a nosotros nos falta que siempre cojeamos que es el tema de la comunicación.	El Municipio es la piedra de tope de gestión de este liceo. Están los dineros del SEP, por ejemplo, pero tú gestionas, mandas, pides para			Hay gente que se refiere a esa niña tonta, y no nos cuesta identificar que no es tonta sino que tiene quizá alguna dificultad para aprender mayor y

		solucionar ciertas cosas, pero llegan al otro año, y esto es algo que no puede ser.			debemos hacer un hincapié mayor o educacion diferencial
	Hay una sola jefa técnica cuando aquí podrían ser dos colegios.	Hemos querido darles cursos a los docentes, y ellos dicen que no. Son engorrosos y nos dificultan. Los problemas que podemos tener y se generan, parten con la administración municipal, la cual yo la encuentro muy lenta, generándonos problemas.			Los planes internos que tenemos, los planes de inclusión lo cual lo incorporamos contratando a una profesora diferencial, capacitándonos a los colegas y entre nosotros mismos
					Tenemos herramientas de la gestión que va desde la contratación del especialista, desde el plan de elaborar planes para solucionar conflictos, plan de apoyo a la inclusión por ejemplo, el PROCES
Herramientas (HERR)	La experiencia que tenemos en el	Asumí este cargo como profesora con	Es la capacidad organizacional que	El profesionalismo con el que se trabaja es una	Yo diría que hemos disminuido en calidad,

	colegio, yo creo que es bien importante para el trabajo que nosotros hacemos.	la experiencia de veinte años como profesora en la comunidad, lo que me permite tener una visión de todos los procedimientos que se han hecho.	tenemos como equipo. Hay decisiones que podrían tomarse verticalmente; no obstante, esto no se hace porque es importante la voz de los profesores.	gran herramienta que nos ha aportado.	hemos disminuido porque, no encontramos las herramientas para mantener el equilibrio, entre dar las oportunidades educativas a la estudiante por su vulnerabilidad social, por su vulnerabilidad emocional, y seguir manteniendo la alta exigencia.
	Otra cosa importante es la relación, la buena relación con las personas que trabajan en el colegio.	Hay una debilidad a cómo enfrentar el cómo mejorar. Falta instruir de acuerdo a las propias realidades propias y cómo potenciarlas.	La franqueza y capacidad de dialogo que existe en el equipo directivo también es relevante.	El trabajo colaborativo también, ya que cada uno de nosotros tiene una potencia diferente y es trabajada en conjunto como equipo; yo creo que eso es primordial en el trabajo.	El diálogo constante con las estudiantes, porque nosotros nos negamos a que entre carabineros por ejemplo, eso es una herramienta que siempre nos están diciendo que la podemos ocupar pero creo que eso destruiría la relación entre estudiantes y profesores.

	Hay confianza en los profesores, en los asistentes de la educación, hay confianza con el equipo directivo.		Yo creo que el que exista un respeto y cohesión como equipo es muy importante.	El respeto en el ambiente en el cual trabajamos también es importante y primordial.	No podemos tomar decisiones punitivas porque los tiempos actuales entendemos que eso es contraproducente a nivel masivo por ejemplo
	La mayoría de las personas confía en el trabajo que hemos hecho en estos años.		Valoramos siempre lo que cree el otro cuando tomamos decisiones. Si no existieran estos principios, nadie sabe lo que habría pasado de forma interna.		

Fuente: Elaboración propia.