



UNIVERSIDAD METROPOLITANA  
DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA  
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN

**FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO COLABORATIVO EN EL EQUIPO  
DE GESTIÓN DESDE EL LIDERAZGO PARA EL CAMBIO**

TRABAJO FORMATIVO EQUIVALENTE PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGISTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL

Pamela Baeza Varas

Claudio Almonacid Águila

SANTIAGO DE CHILE, MARZO 2024.

## AUTORIZACIÓN PARA USO DE MATERIALES DE POSTGRADO EN SIBUMCE

La presente autorización faculta al Sistema de Bibliotecas UMCE para alojar y publicar el trabajo de investigación identificado más abajo, en las plataformas electrónicas que estime conveniente, a fin de permitir el libre acceso a los materiales producidos por la institución y su comunidad, entre ellos tesis, memorias, seminarios y otros. Contribuyendo de esta forma a la preservación digital, difusión y visibilidad nacional e internacional de las investigaciones, siempre patrocinando el respeto de los derechos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual vigente.

	<b>UMCE</b> el poder transformador de la educación	UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, SISTEMA DE BIBLIOTECAS – DIRECCION DE INVESTIGACION		
<b>IDENTIFICACION DE TESIS/INVESTIGACION</b>				
<b>Título de obra :</b> <u> FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO COLABORATIVO EN EL EQUIPO DE GESTIÓN DESDE EL LIDERAZGO PARA EL CAMBIO</u>				
Fecha de publicación : <u> 15 de Marzo del 2023</u>				
Facultad : <u> Facultad de Filosofía y Educación</u>				
Departamento : <u> Departamento de Formación Pedagógica</u>				
Carrera/Programa : <u> Programa de Magíster en Educación</u>				
Título y/o grado : <u> MAGISTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL</u>				
Profesor guía/patrocinante : <u> Claudio Almonacid Aguila</u>				
<b>EMBARGO:</b> Se refiere a la restricción temporal impuesta por un autor o autores a su investigación, impidiendo su acceso público hasta que se cumpla cierto plazo acordado.				
<u> x</u> Sin embargo <u>  </u> 1 Año <u>  </u> 2 años <u>  </u> 3 años <u>  </u> 4 años				
<b>AUTORIZACIÓN</b> A través de este documento autorizo la reproducción total de este trabajo de investigación para fines académicos, su alojamiento y publicación en las plataformas electrónicas que estime conveniente el Sistema de Bibliotecas UMCE para su difusión.				
Pamela Baeza Varas				
Santiago de Chile, <u> 15</u> de <u> 03</u> del <u> 2024</u>				
Se sugiere realizar el licenciamiento de su trabajo bajo licencia creative commons, más información en: <a href="https://www.umce.cl/index.php/dir-biblioteca-recursos-tecnologicos/dir-formulario-de-autorizacion-2">https://www.umce.cl/index.php/dir-biblioteca-recursos-tecnologicos/dir-formulario-de-autorizacion-2</a>				
Imprima más de una autorización en caso de que los autores excedan la cantidad de firmas para este documento * Este documento quedará en los archivos internos de Biblioteca.				

# Índice

## Tabla de contenido

1.	Dedicatoria .....	1
2.	Agradecimientos .....	2
3.	Resumen .....	3
4.	Introducción.....	4
5.	Primera Fase: Construcción de la Problemática .....	6
5.1	Contextualización – Diagnóstico .....	6
5.1.1	Contextualización .....	6
5.1.2	Diagnóstico .....	10
5.2	Definición de la Problemática .....	22
5.3	Objetivos y resultados esperados .....	26
5.4	Justificación del proyecto .....	30
6.	Segunda Fase: Antecedentes Teórico – Conceptual.....	35
6.1	Posición teórica conceptual .....	35
6.1.1	Gestión Institucional Educativa.....	35
6.1.2	Trabajo Colaborativo .....	37
6.1.3	Diseño de un Plan de Mejoramiento Educativo.....	38
6.1.4	Gestión y Liderazgo.....	42
6.1.5	Líder Pedagógico .....	43
6.1.6	Liderazgo .....	43

6.1.7	Estilos de liderazgo .....	46
6.1.8	Liderazgo Distribuido .....	48
6.1.9	Liderazgo para el Cambio .....	50
6.2	Contribución a la Innovación Educativa .....	53
7.	Tercera Fase: Construcción de Plan de Acción .....	57
7.1	Coordinación entre profesional, participantes o grupos.....	57
7.1.1	Propuesta de Implementación del Proyecto a Dirección .....	57
7.1.2	Coordinación con el Equipo de Gestión .....	58
7.1.3	Organización Equipo de Coordinación Académica.....	58
8.	Cuarta Fase: Definición de Plan de Acción .....	59
8.1	Definición del campo de acción con la comunidad .....	59
8.2	Formulación de actividades .....	60
8.2.1	Diagnóstico .....	66
8.2.2	Planificación del plan de mejoramiento.....	67
8.2.3	Diseño del plan de mejoramiento. ....	70
8.3	Cronograma de actividades .....	73
8.4	Recursos y presupuesto: Operación e Inversión.....	84
9.	Quinta Fase: Sistematización Reflexiva .....	92
9.1	Reflexión del aprendizaje profesional.....	92
9.2	Proyecciones y limitaciones .....	94

10.	Bibliografía.....	96
11.	Anexos .....	100
11.1	Análisis de lluvia de problemáticas.....	100
11.2	Análisis Likert.....	101
11.3	Análisis Documental .....	106
11.4	Instrumentos Plan de Mejoramiento.....	110
11.4.1	Formulario Google .....	110
11.4.2	MODELO INFORME Formulario Google.....	116
11.4.3	Análisis de resultado informe diagnóstico liderazgo y Gestión Educacional	
FODA	.....	121
11.4.4	Modelo Primer Borrador (Matriz).....	127
11.4.5	Modelo Segundo Borrador (Matriz) .....	128
11.4.6	Pauta de Observación a Equipos Directivos .....	128
11.4.7	Registro de Retroalimentación .....	134
11.4.8	Formulario Evaluación Plan de Mejoramiento Práctico Pedagógico	
PMPP	.....	135
11.4.9	Modelo Informe Impacto del Plan de Mejoramiento Práctico Pedagógico	
PMPP	.....	138
11.4.10	Formulario Google Retroalimentación .....	143
11.4.11	Acta de Reuniones y Acuerdos .....	145
11.4.12	Acta de Reunión. ....	148

# 1. Dedicatoria

Este proyecto está dedicada a todas aquellas personas que han sido mi inspiración, apoyo y motivación a lo largo de este camino académico:

A mi Madre, por su amor incondicional, sacrificio y constante aliento. Su ejemplo de dedicación y perseverancia ha sido mi mayor inspiración.

A mi marido, por su comprensión, paciencia y apoyo inquebrantable en cada etapa de este proceso. Su amor y compañía han sido mi roca en los momentos más difíciles.

A mis queridos amigos y compañeras de clase, por su amistad y ánimo durante esta travesía académica. Sus palabras de aliento y gestos de solidaridad han sido un gran estímulo para seguir adelante.

A mis profesores y mentores, por su guía, enseñanzas y sabios consejos que han contribuido en mi formación académica y profesional.

A todos aquellos que, de una forma u otra, han contribuido a mi crecimiento personal y profesional, les dedico este trabajo con profundo agradecimiento y gratitud.

## 2. Agradecimientos

Quiero expresar mi profunda gratitud a las siguientes personas por su invaluable apoyo y contribución en la realización de este Plan de mejoramiento:

A mi docente guía, Claudio Almonacid por su orientación, paciencia y sabios consejos a lo largo de este arduo proceso. Su guía experta fue fundamental para el desarrollo y la culminación de este trabajo.

Quiero expresar mi gratitud a mis compañeras de clase y amigos, quienes me brindaron apoyo moral y estímulo durante los momentos desafiantes de este proyecto.

Agradezco a mi familia por su amor incondicional, paciencia y constante motivación. Su apoyo inquebrantable fue mi fuente de fortaleza durante todo este proceso.

### 3. Resumen

Este Diseño de Mejoramiento es realizado específicamente en la comuna de Puente Alto, Chile. Busca mejorar las competencias y resultados de los estudiantes en un contexto de alta vulnerabilidad social. El diseño de mejoramiento aborda las problemáticas educativas en Chile como la sobrecarga de trabajo de los docentes, la falta de apoyo por parte del equipo de gestión y la necesidad de un liderazgo efectivo para promover el aprendizaje. Destacando la importancia del liderazgo en la mejora de la calidad educativa y la necesidad de un enfoque colaborativo en los equipos de gestión para abordar los desafíos identificados en el sistema educativo chileno.

El objetivo principal del plan es fortalecer la innovación pedagógica a través de un trabajo colaborativo más efectivo del equipo de gestión. Para mejorar las prácticas de liderazgo, se adoptan estrategias de liderazgo para el cambio, que promueven el trabajo colaborativo, el acompañamiento docente, la comunicación, la innovación pedagógica y la empatía. Se basa en los aportes de Murillo F. Javier y en las directrices del Ministerio de Educación, centrando en el liderazgo para el cambio establecido por Fullan y validado por Murillo.

Palabras clave: Liderazgo, liderazgo para el cambio, trabajo colaborativo y equipo de gestión.

## 4. Introducción

A lo largo del tiempo, en temas educativos, han ido surgiendo diferentes tipos de liderazgo, que buscan dar respuesta a diferentes problemáticas que se presentan en los establecimientos y si además somos conscientes que los cambios en el área educacional se caracterizan por ser lentos, los estilos de liderazgos tradicionales se han mantenido en el tiempo más del que se recomendaría porque han funcionado a través del tiempo, pero que funcione no necesariamente se consideraría el mejor método.

Este plan de mejoramiento tiene como objetivo principal mejorar las practicas del equipo de gestión en relación al trabajo colaborativo fortaleciendo la innovación pedagógica, identificando las practicas pedagógicas del liderazgo en un establecimiento de la comuna de Puente alto, para planificar una propuesta de mejora y su posterior diseño e implementación.

En cuanto a su relevancia, este plan de mejoramiento cumple con todos los elementos de la innovación educativa que solicita el Ministerio de Educación, siendo principalmente la pertenencia, su enfoque hacia el desafío, su sostenibilidad e impacto en los aprendizajes sus enfoques principales impulsando un cambio en los paradigmas dogmáticos, desprendiéndose de practicas arraigadas en el tiempo.

Se da inicio con una contextualización y diagnóstico de la realidad que presenta el establecimiento educacional. En cuanto a la situación que se presenta actualmente y respondiendo a la literatura del Ministerio de Educación, se entiende que para mejorar los aprendizajes de los estudiantes es necesario mejorar las practicas del liderazgo de los equipos de gestión de las escuelas, lo que a su vez mejoraría la sobrecarga docente que es una problemática que se ha incrementado en Chile. Esta relación se complementa con lo

analizado en el diagnóstico institucional, que arrojó datos que refieren que las mayores problemáticas que presentan se vinculan directamente con el liderazgo y la gestión pedagógica. Para complementar se realizó un análisis documental del PEI institucional que dejó en evidencia que el establecimiento da considerable importancia a mejorar sus prácticas para alcanzar la innovación. Rojas y Gaspar (2006) mencionan que los grandes cambios en la educación deben realizarse desde dentro de las escuelas de la mano de líderes que solventen las dificultades y den respuesta a las problemáticas que se presentan.

Entonces para mejorar las prácticas de liderazgo del equipo de gestión, se consideraron estrategias del Liderazgo para el cambio. Un tipo de liderazgo que se encuentra en auge que promueve el trabajo colaborativo, el acompañamiento docente, la comunicación, la innovación pedagógica y la empatía.

En la fase de antecedentes teóricos y conceptuales se centró en los aportes de Murillo (2006), en cuanto a gestión y liderazgo. Lo que establece el Ministerio de Educación en cuanto a la normativa y lineamientos en trabajo colaborativo y liderazgo. Finalmente centrándose en el liderazgo para el cambio establecido por Fullan (1993) y validado por Murillo.

En la construcción de plan de acción este da principal énfasis a dos actores, el equipo de gestión y a los docentes de primer ciclo, se debe destacar que principalmente se busca impactar a los directivos del establecimiento. Este plan de mejoramiento está dividido en 3 fases: Diagnóstico, planificación y diseño e implementación del plan. Conformando diversas actividades que alternan la participación de los actores haciéndolos partícipes de su propio cambio y mejoramiento.

## 5. Primera Fase: Construcción de la Problemática

### 5.1 Contextualización – Diagnóstico

#### 5.1.1 Contextualización

Desde la década del 1980, en temas educacionales, Latinoamérica comenzó a presentar grandes cambios. Aumentar la cobertura educativa para incluir a los niños y jóvenes que se encuentran excluidos del sistema educativo fue requiriendo más esfuerzo y compromiso por parte de los docentes, lo que significó un aumento en su responsabilidad profesional. Una mayor cobertura educativa no siempre se asocia con grandes mejoras en el aprendizaje. Esto se vio reflejado en el desempeño de los estudiantes latinoamericanos en el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), que mide diversas habilidades en lectura, ciencias y matemáticas; la región latinoamericana se ubica en el 40% inferior de los países participantes. No logrando un nivel de competencias básicas, lo que significa que los estudiantes no presentan una óptima comprensión lectora ni dominio de los algoritmos básicos en matemática. (Elacqua, Hincapié, Vegas y Alfonso, 2018).

En 1996, Chile para lograr mejorar los resultados y nivelar las capacidades de los estudiantes se comenzaron a implementar más horas de matemática y lenguaje en los establecimientos. Apoyándose en la ley 19.532, la que promulgaba y establecía la Jornada Escolar Completa (JEC). Esta ley buscaba ser un aporte al extender la jornada para actividades extracurriculares, que en un comienzo enfocados en talleres de deportes y artes. Finalmente, este tiempo extra quedó a disposición de cada establecimiento y podría ser utilizado en lo que estos estimaran convenientes. Los establecimientos, buscando aumentar sus puntuaciones en relación a

las pruebas nacionales, comenzaron a utilizar este tiempo para repasar contenidos en las asignaturas de lenguaje y matemáticas. En resumen, Chile cuenta con un 35% más de horas de instrucción que el promedio de los países que integran la OCDE, pero esto no ha resultado en ninguna mejora sustancial en la extensión o en la calidad de los contenidos. No se ha observado ninguna conexión entre la cantidad de tiempo invertido y la calidad de la educación. (Colegio de Profesores, 2022).

La ley 19.532 mencionaba además que los docentes podían dedicar más tiempo a las actividades educativas (planificación, preparación de lecciones, etc.). Sin embargo, lo que en realidad sucedió en las instituciones educativas con el uso de esta ley generó dando más carga a los docentes. La dirigente regional de la escuela de profesores Cecilia Hernández, comenta “La JEC sólo ha servido para trabajar contenidos del SIMCE (Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Aprendizaje) ...Hay un cansancio tanto para las y los estudiantes como para el profesor. Pensamos que esas horas deberían ser entregadas al profesorado para poder realizar trabajo administrativo que tanta falta hace, ya que muchas y muchos deben llevar el trabajo a la casa perdiendo tiempo valioso dentro del establecimiento para avanzar en sus quehaceres llenando un cúmulo de formularios e informes, terminando el trabajo administrativo y pedagógico en los hogares” (2022, s/p). Lo que se traduce en que el aumento del número de horas lectivas no se refleja en las horas no lectivas y la preparación de las lecciones sigue realizándose fuera del horario laboral del profesor. (Tapia et al. 2022).

Finalmente, no se logró establecer una relación entre el aumento en la cantidad de horas y mejoras notorias en las competencias básicas de los alumnos. Lo que generó la siguiente inquietud. Entonces ¿A qué se debe este rezago en las competencias de los estudiantes? Se han generado estudios que han intentado responder esta interrogante, lo que se ha establecido es que

la principal variable que influye en los aprendizajes recae en los docentes. atribuyendo las prácticas de los docentes con el bajo rendimiento de los estudiantes.

Se ha responsabilizado directamente de este rezago a los docentes, cuando son ellos los que cumplen con lo solicitado por el director o sostenedor del establecimiento. En un estudio llamado El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes, se señaló que mejorar el rendimiento académico de los estudiantes está estrechamente relacionado con las habilidades de liderazgo. Dar énfasis en el liderazgo efectivo del director consiste fundamentalmente en establecer metas y expectativas de aprendizaje compartidas con los maestros, planificar, coordinar y evaluar programas de enseñanza y aprendizaje, así como una mayor influencia, facilitación y compromiso con el aprendizaje y el desarrollo docente (Robinson et al, 2010).

En el libro Mi escuela mi gran escuela “El mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes radica en una trilogía: Aprendizaje Potente, Enseñanza Potente y Escuela Potente”. (Hopkins, 2009) dando a entender que para mejorar las competencias y resultados debe existir una armonía entre estos pilares, la práctica para enseñarlos y el medio donde se entregan, demostrando que no solo se debe enfocar la crítica hacia el docente, sino se debe enfocarla mirada hacia la escuela, incluyendo a los líderes o al equipo de gestión.

Mineduc menciona que existen varios factores dentro de la escuela, como la calidad de las instalaciones y el equipamiento, el ambiente de trabajo, el tamaño de las clases, las horas de trabajo y la cantidad de tiempo dedicado a actividades no relacionadas con la enseñanza y estas pueden interactuar de manera negativa, afectando la motivación y el rendimiento de los maestros. Así que, la base para mejorar la escuela se encuentra en la práctica educativa, y para desarrollar este conocimiento es esencial una reflexión crítica y la colaboración entre

profesionales. Es crucial que tanto maestros como directores se involucren de manera continua y conjunta en el análisis, seguimiento y comprensión de lo que ocurre en las aulas. (Mineduc, 2019)

Chile está dentro de un grupo de países que están presentando una tasa de abandono del 20% por parte de los docentes a trabajar en aula (Ávalos & Valenzuela, 2016) en la investigación de la Universidad de Chile CIAE, Abandono de la profesión docente en Chile, se describe la nueva realidad que presenta el país, donde los docentes han decidido desertar de las aulas por diversos motivos, principalmente la insatisfacción laboral; Los resultados dan cuenta que, entre 2005 y 2016, alrededor del 20% de los docentes noveles se retira antes de cumplir 5 años trabajando en el sistema escolar y el 30% lo hizo al cumplir 10 años de docencia (cohorte 2006). Los motivos aluden a una sensación de insatisfacción con una o más condiciones de trabajo en los colegios, mal clima laboral, falta de recursos, poco apoyo por parte de los encargados de la gestión, excesiva burocracia administrativa; La desprofesionalización es presentada como otra razón para salir del aula, una sensación de no ser tratados como profesionales o de tener escasas posibilidades de desarrollo profesional. Esto se asocia al hecho de no poder tomar decisiones de manera autónoma y a no contar con la confianza de los directivos o los sostenedores. (Gaete et al. 2017).

Esta investigación ha permitido describir con más detalle lo que puede implicar esta frustración docente en Chile: un sentimiento de que el equipo de gestión no está brindando el apoyo necesario, o incluso ningún apoyo, y que en ocasiones puede convertirse en una autoridad autoritaria. Esto dificulta las facilidades de seguir con estudios de perfeccionamiento. Si a esto se le suma la rigidez del formato escolar, donde hay pocas oportunidades para que se desarrolle la

innovación y la creatividad, y la sobrecarga de trabajo que no deja un momento para la reflexión y práctica, la posibilidad de desempeñarse y desarrollarse profesionalmente.

Las personas que lideran la educación tienen la responsabilidad de generar todas las acciones necesarias para crear un ambiente organizacional agradable en los centros educativos. (Sagredo y Castelló, 2019). La relación de los docentes con el equipo de gestión siempre se ha cuestionado, pero es este último, quien debe generar las instancias para un clima organizacional favorable desde su liderazgo.

### 5.1.2 Diagnóstico

Para comenzar a generar cualquier tipo de diagnóstico, debemos presentar el establecimiento utilizado en este diseño de mejoramiento. El colegio se ubica en la comuna de Puente Alto. La escuela es parte de una fundación que se encuentra presente en diversos países a lo largo de los diferentes continentes. Presenta los tres ciclos (Preescolar, básica, media), con un promedio de 40 estudiantes por sala. El establecimiento se encuentra inmerso en una comuna con alta vulnerabilidad social y entrega una oferta de enseñanza católica.

El proyecto educativo (PEI) del establecimiento hace referencia a su orientación religiosa. La población escolar se caracteriza por encontrarse en un entorno de alta vulnerabilidad, en un sector céntrico de la comuna de Puente Alto. Se fundó en el año 1953, para entregar educación a niñas y jóvenes de estrato medio bajo. “Para ampliar su objetivo en la educación de niños y jóvenes de la comuna, el año 2015, se incorporan estudiantes varones a un colegio que por años fue solo de damas” (PEI, s/p).

Como se dio a conocer, el establecimiento hace un par de años, cambió de ser mono género a mixto. Pese a esto, en los cursos más altos (3° Medio y 4° medio), encontramos solo estudiantes mujeres en aula.

El establecimiento presenta, desde el año 2011, una enseñanza científico humanista, se encuentra adscrito al régimen de subvención escolar preferencial; Presentan diversos recursos humanos que integran la comunidad como: director, unidad técnico-pedagógica, coordinadores de ciclo, docentes, administrativos, auxiliares, asistentes de la educación, guardias, entre otros.

En cuanto a la visión y la misión del establecimiento, esta es genérica para todos los establecimientos de la fundación, siendo en la región de Santiago tres colegios ubicados en Santiago centro, Apoquindo y Puente Alto. Actualmente el establecimiento, busca mantener su esencia a través del tiempo, intentando incorporar en su enseñanza las prácticas novedosas en sus prácticas educativas, sin perder el perfil de sus estudiantes y su enseñanza evangelizadora. Para validar lo señalado, se extrae un fragmento del propio PEI institucional:

“Educar en este mundo cada vez más plural, trae consigo la exigencia de vivir lo local con apertura a lo universal, de tal manera que las potencialidades de cada realidad irradian en las demás y hagan posible dar respuesta a lo que este mundo *cada vez* más interconectado y global necesita” (PEI, s/p)

Tabla 1: Misión y visión institucional

<p>Visión</p>	<p>Los Centros Educativos, a la luz del Carisma de Santa Juana de Lestonnac, se identificarán por la vivencia del Evangelio, la excelencia educativa, la calidad en la gestión, la apertura a un mundo plural y diverso, el compromiso social y el cuidado del planeta. (PEI, s.p)</p>
<p>Misión</p>	<p>Los Centros Educativos, inspirados en el carisma de Santa Juana de Lestonnac, ofrecen una educación humanista-cristiana que, desde el diálogo fe-justicia fe-cultura-ciencia-tecnología, incide en la formación integral de las personas y en la transformación de la sociedad. (PEI, s.p)</p>

Fuente: PEI Institucional, elaboración propia.

Presenta siete sellos que son sus elementos identitarios y que mantiene coherencia con su Proyecto Institucional Cristiano:

Tabla 2: Sellos Institucionales

<p>1. <u>Una Educación Humanista Cristiana</u></p> <p>Que considera a la persona como centro de la acción educativa y oferta una educación integral que contribuya al desarrollo armónico de todas sus potencialidades.</p> <p>Se acompaña el crecimiento en la fe de los miembros de la comunidad educativa desde el respeto a la libertad personal y a las diferentes creencias y religiones.</p>
---

2. Una educación para la solidaridad, la responsabilidad social y el desarrollo

Que lleve a implicarse en la construcción de un mundo mejor para todos y en el cuidado del planeta. Los Centros armonizan personalización y socialización, libertad y responsabilidad, autonomía y colaboración, creatividad personal y creación de vínculos comunitarios que posibiliten llevar adelante compromisos personales y compartidos.

3. Una educación que se realiza con otros

Desde un trabajo conjunto y complementario. Hacer del Proyecto Educativo un proyecto común, pasa por la construcción de una comunidad educativa. La acogida, el diálogo, la participación, el trabajo en equipo, la cristiana cooperación y la corresponsabilidad son elementos esenciales para hacerlo posible. La importancia de la familia en la educación y en la transformación de la sociedad, exige a nuestros Centros buscar cauces para su participación, mantener una comunicación fluida y ofrecerles posibilidades de formación para ayudarles en su tarea como primeros educadores de sus hijos. La relación con antiguos alumnos, la interacción con la Iglesia local y con diferentes organismos, instituciones y grupos que comparten la búsqueda del bien común, son también características de este Proyecto Educativo.

4. Una Educación de Calidad

Que busca la eficiencia de cada uno de los procesos que conforman la tarea educativa.

El establecimiento es una Institución en continuo aprendizaje. La formación permanente de los educadores es garantía de su calidad educativa. La mejora continua inspira nuestra praxis e introduce en nuestros Centros dinamismo y flexibilidad. La reflexión sobre la práctica, la evaluación continua y procesual y la introducción de planes de mejora, son herramientas que utilizamos para hacerlo posible.

5. Una educación que va más allá del aula y de lo establecido

Buscando otros espacios educativos que favorezcan la educación integral y la vivencia de la interculturalidad. Se ofertan una serie de actividades extracurriculares que buscan compartir la fe, cultivar el sentido artístico, incentivar la capacidad de crear e investigar, favorecer el disfrute y cuidado de la naturaleza, practicar el deporte, entrar en contacto con otras realidades.

6 Una educación que va más allá del aula y de lo establecido

A través de educadores que son testigos, con su palabra y con su vida, de los valores y principios en los que se quiere educar. Ser educador es algo que va más allá de una función o una tarea. Es, en definitiva, un modo de acoger y transmitir la vida.

## 7 Nuestros Valores

En el Magníficat María se nos revela plena humanidad y confianza en Dios. Su mirada honda a la realidad está cargada de esperanza: Dios cambiará la suerte de los pequeños. Su canto recoge la experiencia del pueblo que se sabe elegido y enviado, llamado a construirse como comunidad. En ella reconocemos la experiencia de nuestra identidad. Como establecimiento queremos vivir prioritariamente estos valores y virtudes en cada una de las acciones que promovemos de cara a la Misión.

Fuente: PIE Institucional, Elaboración propia.

Conocer los sellos institucionales nos permite observar como el establecimiento entrega una oferta católica e interrelaciona todos los elementos curriculares y pedagógicos con su identidad religiosa.

### **Recopilación de Datos**

Para dar inicio la recolección de datos, serán analizadas mediante el método inductivo. Utilizando el método de análisis 80/20 se mantuvo una conversación informal con nueve docentes para recolectar categorías o problemática específica que ellos consideran que influyen en las prácticas docentes, siguiendo el método utilizado se buscaban observar una reiteración en las respuestas de los docentes, sin embargo, no se produjeron coincidencias. De este proceso inicial se obtuvieron ocho categorías que representan las principales dificultades en las prácticas docentes y que se organizaron como una lluvia de problemáticas y se muestra en la siguiente tabla (véase Anexo 10.1)

Tabla 3: Lluvia de problemáticas docentes

Burnout (Quemarse con el trabajo)
Capacitación docente para la diversidad en aula
Carencia de sesiones de reflexión y retroalimentación de las prácticas pedagógicas
Falta de valoración hacia los docentes por parte de los equipos de gestión
Alto número de estudiantes por sala
Descontextualización de los requerimientos por parte del equipo de gestión en el aula
Desorganización en el liderazgo
Las horas no lectivas no son suficientes para planificar y reflexionar sobre las prácticas

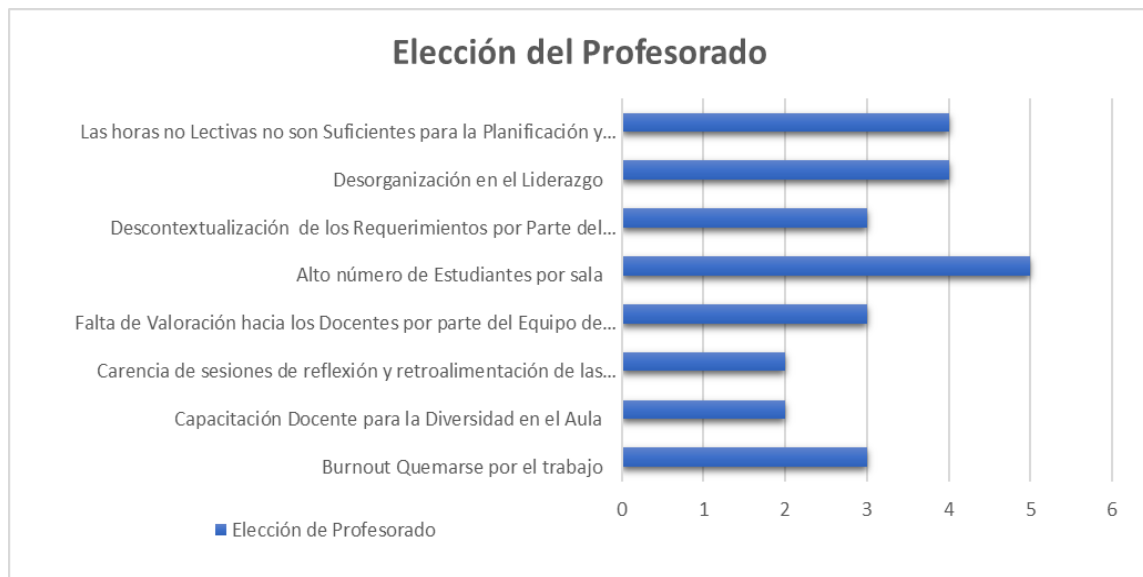
Fuente: Elaboración propia

Estas categorías aportadas por los profesores permiten apreciar visualmente las dificultades que los docentes observan en el establecimiento. Al realizar un análisis preliminar podemos relacionar estas variables con los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores del Ministerio de Educación, las cuales, se organizan en cinco dimensiones de la Gestión Escolar: Liderazgo- Gestión pedagógica- Gestión de Recursos - Formación y convivencia.

Posterior a este descubrimiento con las categorías obtenidas, se creó una encuesta de apreciación o Likert para profundizar y calificar las principales dificultades que los docentes presentaban en sus prácticas pedagógicas y generar una escala organizacional. La que permitirá enumerar desde la mayor dificultad a considerar hasta la con menor impacto.

La muestra se realizó a 15 docentes, de diversas asignaturas y ciclos, siendo excluidos los nueve docentes de la primera muestra (los participantes en la creación de la lluvia de problemáticas). La encuesta se realizó dentro de los horarios no lectivos de los docentes y se contestó de forma anónima. Al finalizar la encuesta Likert (véase anexo 10.2), se logró acotar la lista de dificultades expuesta en la lluvia de problemáticas y jerarquizar las dificultades en tres principales. Clasificándolas desde mayor a menor impacto en sus prácticas pedagógicas. Dándose a conocer los siguientes resultados:

Gráfico 1: Resultados Encuesta Likert



Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la frecuencia, se obtuvieron tres principales dificultades:

1. Alto número de estudiantes por sala, ubicada en la primera posición con la mayoría de las preferencias (Elección de 5 docentes, correspondiente a un 19%)
2. Desorganización en el liderazgo, ubicada en la segunda posición con 4 preferencias, correspondiente a un 15%.
3. Las horas no lectivas no son suficientes para planificar y reflexionar sobre las prácticas, se ubica en la tercera posición compartiendo el número de preferencias con 4 votos correspondiente a un 15%.

Al determinar estas tres problemáticas, podemos extraer dos principales análisis. En primera instancia las podemos relacionar con las dimensiones del ámbito de Gestión como: Dimensión de Gestión Pedagógica y la dimensión de Liderazgo de los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores del Ministerio de Educación.

Estas se interrelacionan entre sí:

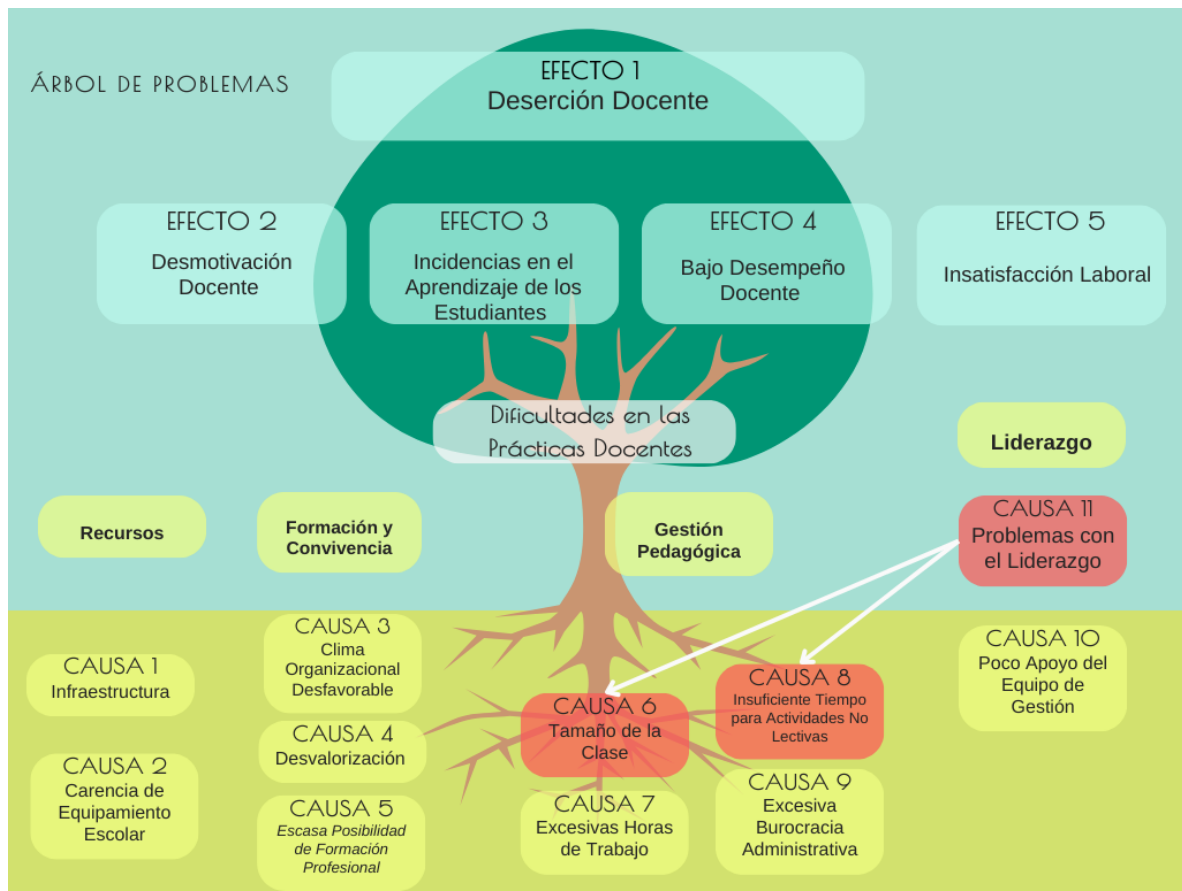
1. Alto número de Estudiantes por sala estaría relacionado con la dimensión de Gestión pedagógica.
2. Desorganización en el liderazgo relacionada con la Dimensión del Liderazgo.

3. Las horas no lectivas no son suficientes para planificar y reflexionar sobre las prácticas, relacionadas directamente con la Gestión Pedagógica.

Otra relación que se puede establecer al analizar las variables, es posicionar como principal dificultad la desorganización en el liderazgo y considerar el alto número de estudiantes por sala y las horas no lectivas no son suficientes para planificar y reflexionar sobre las prácticas, como consecuencias de la carencia de una organización efectiva por parte del equipo de gestión desde su liderazgo.

Se analizará a continuación el impacto que tienen estas problemáticas, la importancia de resolverlas a la brevedad y cómo estas implican en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes. Para realizarlo utilizaremos un esquema de árbol del problema.

Esquema 1: Árbol del problema



Fuente: elaboración propia

En el árbol del problema da a conocer en la parte superior los efectos que se pudiesen generar al no trabajar las dificultades que se presentan en el establecimiento. En la parte inferior, tenemos todas aquellas problemáticas que influyen directamente en las prácticas docentes y que se extrajeron desde la literatura y desde el mismo análisis de los docentes participantes en la lluvia de problemáticas y en la encuesta Likert.

De diferente color se ubican las principales dificultades encontradas en el proceso diagnóstico, relacionadas con el área de Gestión que se establece en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Además, se observa

como la dimensión del liderazgo es la principal causa afectada y que comprende a las otras variables mencionadas: Las horas no lectivas no son suficientes para planificar y reflexionar sobre las prácticas y alto número de estudiantes por sala.

Como se ve representada en la gráfica 1 del árbol del problema, se deben buscar estrategias para evitar las diferentes causas que se podrían desencadenar en alguno de los efectos, siendo el más grave la deserción docente.

Para complementar este análisis, se realizó una observación complementaria (revisión documental) de los documentos del establecimiento, principalmente de su Proyecto Institucional (PEI), en búsqueda de mayores antecedentes que nos permitan entender si es posible abordar estas causas desde lo que menciona el proyecto institucional. (Véase anexo 10.3)

1. El establecimiento es una institución en continuo aprendizaje. La formación permanente de los educadores es garantía de la calidad educativa.

El fragmento anterior muestra que el establecimiento escolar comprende la formación y el bienestar de los docentes como factor clave para la calidad educativa. Establecer dentro del PEI encontrarse en constante aprendizaje, da a entender la predisposición a solventar las causas encontradas en el diagnóstico y de esta manera mejorar las prácticas docentes.

2. En su liderazgo se caracterizan por la búsqueda de la mejora continua y la reflexión sobre la práctica y la evaluación continua.

De la cita anterior podemos interpretar que, buscar o establecer un nuevo tipo de liderazgo sería factible siempre y cuando sea en pro de la mejora continua, establecido por el proyecto educativo institucional.

Entonces a modo de diagnóstico institucional, se observan dificultades en las prácticas de los docentes identificados por los mismos profesionales (Alto número de estudiantes por sala, desorganización en el liderazgo y las horas no lectivas no son suficientes para planificar y reflexionar sobre las prácticas). Las que se pueden relacionar y analizar en conjunto de dos formas: en primera instancia la relación que tienen estas causas con el área Gestión Educacional (Gestión Pedagógica y Liderazgo). Y la relación que tiene la causa de desorganización en el liderazgo con el área de liderazgo que repercutirá en las dos otras causas que son el alto número de estudiantes por sala y las horas no lectivas no son suficientes para planificar y reflexionar sobre las prácticas.

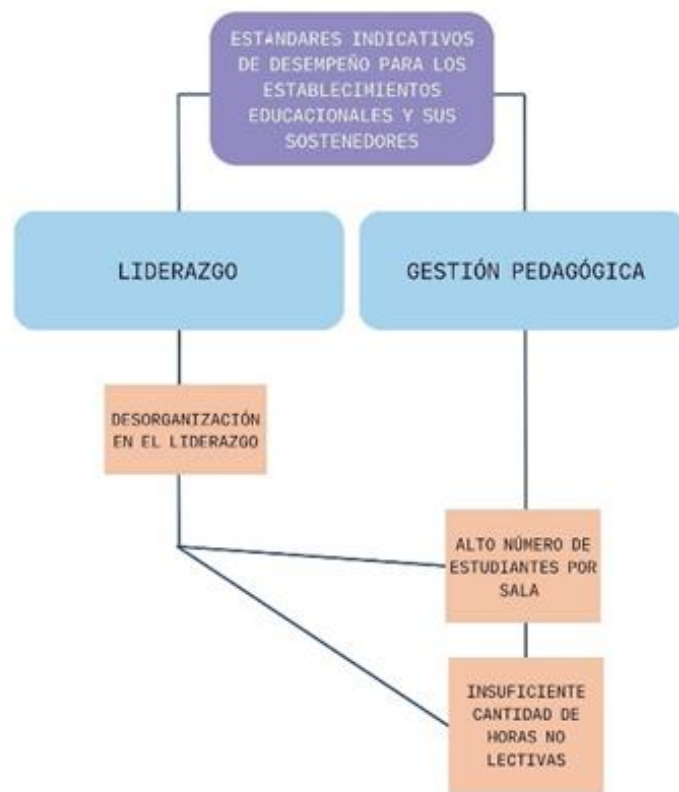
El establecimiento dentro de su proyecto menciona la flexibilidad y la innovación por lo que estaría dentro de los parámetros institucionales buscar mejorar las prácticas docentes en pro de la mejora continua y de la misma manera establecer un perfeccionamiento en la enseñanza-aprendizaje.

## 5.2 Definición de la Problemática

Es, por consiguiente, que las principales problemáticas que se encuentran en el establecimiento y fueron identificadas en el proceso de Diagnóstico Institucional son tres: La alta cantidad de estudiantes por sala, la insuficiente cantidad de horas no lectivas y una sensación de desorganización en el liderazgo por parte del Equipo de Gestión. Todas ellas se ligan

principalmente con el área de Gestión por medio de los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores, instrumento creado y utilizado por el Ministerio de Educación para evaluar y clasificar las prácticas de los directores y sostenedores de establecimientos escolares. Y además se pueden interrelacionarse, considerando la causa de desorganización dentro del liderazgo de la variable Liderazgo con la principal razón que repercutirá en las prácticas docentes, ya que directamente puede influir en las otras dos causas de la variable gestión pedagógica.

Esquema 2: Relación entre dimensión y causas



Fuente: elaboración propia

Como analizamos en la contextualización, se estableció que la carga laboral de los y las docentes ha ido en aumento y en la actualidad a nivel nacional se presenta la deserción

profesional como una problemática en alza. En ambas, ocasiones, se presentan dificultades en la comunicación desde el equipo de gestión con el profesorado, lo que genera una contradicción debido a que en las instituciones educativas la comunicación es un elemento esencial, el líder se conecta con todo el personal de la organización al transmitir mensajes de manera clara y comprensible para quienes escuchan (Vílchez, 2018). Ahora, buscar soluciones que permitan obtener resultados favorables que mejoren las causas expuestas en las problemáticas docentes y aumentar la comunicación entre los directivos y el profesorado es un desafío actualmente.

En el análisis documental realizado al Proyecto Institucional, se dio a entender la predisposición positiva que tiene el establecimiento ante innovar y buscar estrategias que mejoren las prácticas docentes. Entonces abordando desde la dimensión de Liderazgo, buscar un tipo de liderazgo que mejore las relaciones entre el equipo de gestión y el profesorado sería la alternativa idónea para estas problemáticas. Encontrar un tipo de liderazgo que fomente el trabajo colaborativo entre ambas partes mejoraría las implicancias que conciernen al equipo de gestión.

En la actualidad, las funciones de los directores son cada vez más complejas, deben asumir múltiples responsabilidades. Dada la constante evolución y cambio en el entorno educativo, estos líderes se encuentran a menudo en situaciones incómodas y confusas. Los directores de diferentes contextos se enfrentan a un dilema en el que deben equiparar su liderazgo con la toma de decisiones para poder liderar el cambio de manera efectiva (Fullan, 2001). Entonces un cambio en el tipo de liderazgo generaría un aporte positivo en la construcción del trabajo colaborativo entre ambas partes.

Considerando la sensación de un tipo de liderazgo desorganizado como principal dificultad. Los docentes refieren que, en ocasiones, presentan un sentimiento de que los requerimientos solicitados en sus prácticas no corresponden al contexto que existe en el aula, en reiteras ocasiones se presentan discrepancias en los lineamientos entre los mismos integrantes del equipo de gestión que no son discutido con la comunidad escolar, siendo finalmente impuestos. Esa es la esencia de esta dificultad, donde los docentes manifiestan sentir inseguridad, incertidumbre y no representados por el equipo de gestión del establecimiento educacional.

Los docentes, describen que, el número elevado de estudiantes por sala es una dificultad en su práctica. Un estudio realizado por la OCDE y recopilado por Acción Educar arrojó que: “El tamaño de la sala de clases no parece tener un impacto directo en los resultados”. (Acción Educar, 2015, s/p) Pero la dificultad no se dirige en esa línea, sino más bien, en el esfuerzo que deben realizar los docentes para generar clases atractivas, donde al tener un número alto de estudiantes por sala no permite llevar a cabo actividades que cumplan con la innovación que se exige.

Otra problemática, evidenciada en el diagnóstico, fue las escasas horas no lectivas que tenían los docentes para generar retroalimentación o planificación de sus clases. Los docentes del país sufren un alto nivel de agobio laboral debido a que deben dedicar una gran cantidad de tiempo a realizar trabajos en horarios que no corresponden a su jornada laboral. Esto se debe a la falta de garantías que ofrece su horario laboral, dificultando el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades. A pesar de los intentos de mejorar esta problemática, otorgando mayor tiempo no lectivo (distribución de horas lectivas y no lectivas, en una proporción de 65% y 35%) propuesto por la ley 20.903, que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente. Esta disposición del tiempo sigue sin dar respuesta efectiva a esta dificultad.

En resumen, y frente a todo lo anteriormente señalado, es donde nace la necesidad de un cambio significativo que venga desde dentro de la escuela, un cambio en el mismo estilo de liderazgo que presenta la institución. El paso de un liderazgo que no logra dar requerimientos a las necesidades que se encuentran en la comunidad escolar, a un liderazgo que propicie el trabajo colaborativo, el entendimiento, la comunicación, la empatía, la innovación pedagógica y establezca lineamientos y objetivos que permitan la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de la institución.

### 5.3 Objetivos y resultados esperados

La problemática planteada anteriormente evidencia la necesidad de cambiar el tipo de Liderazgo a uno que propicie el trabajo colaborativo entre docentes y directivos, por lo que *se diseñará* una propuesta de mejoramiento en las prácticas del equipo de Gestión desde el liderazgo para el cambio.

#### Objetivo General:

Diseñar una propuesta de plan de mejoramiento en las prácticas de trabajo colaborativo entre el equipo de Gestión y los docentes de primer ciclo, desde el liderazgo para el cambio, de *una* unidad educativa subvencionada de la comuna de Puente Alto.

#### Objetivos Específicos:

1) Diagnosticar las prácticas de liderazgo del equipo de gestión mediante un cuestionario a los docentes del establecimiento y otros profesionales de la educación.

2) Planificar una propuesta de mejora en las prácticas del equipo de gestión en primer ciclo a través del liderazgo para el cambio.

3) Diseñar un plan de mejoramiento para el trabajo colaborativo y acompañamiento de las prácticas del equipo de gestión, a través del liderazgo para el cambio, en el primer ciclo.

Tabla 4: Objetivos y Resultados Esperados

Objetivo General:	
Diseñar una propuesta de mejoramiento en las prácticas de trabajo colaborativo del equipo de Gestión en primer ciclo, desde la mirada del liderazgo para el cambio en una unidad educativa subvencionada de la comuna de Puente Alto para el año 2024.	
Objetivos Específicos	Resultados Esperados
1) Diagnosticar las prácticas de liderazgo del equipo de gestión mediante un cuestionario a los docentes del establecimiento y otros profesionales de la educación para el año 2023.	1) Análisis de información sobre las prácticas de liderazgo del equipo de gestión, obtenida de la aplicación de un cuestionario a docentes y otros profesionales de la educación, a un porcentaje del 70%.

<p>2) Planificar una propuesta de mejora en las prácticas del equipo de gestión en primer ciclo a través del liderazgo para el cambio para el año 2024.</p>	<p>Fase 1:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Se espera que el equipo de gestión analice los resultados del proceso de diagnóstico.</li> <li>2) Se espera que el equipo de gestión reflexione sobre las prácticas actuales que mantienen en cuanto a su liderazgo y gestión, en el trabajo colaborativo con docentes de primer ciclo.</li> <li>3) Capacitar al equipo de gestión en el liderazgo para el cambio.</li> <li>4) A partir de la capacitación proponen estrategias de mejoramiento.</li> <li>5) Lograr compromiso y participación por parte del equipo de gestión para mejorar sus prácticas de liderazgo.</li> </ol> <p>Fase 2:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A partir de las propuestas estratégicas el equipo de gestión planifica un diseño de innovación pedagógica para el trabajo colaborativo con primer ciclo.</li> </ol>
---	--

<p>3) Diseñar un plan de mejoramiento para el trabajo colaborativo y acompañamiento de las prácticas del equipo de gestión, a través del liderazgo para el cambio, en el primer ciclo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) A partir de la planificación consensuada con el equipo de gestión, se diseña un plan de mejoramiento para el trabajo colaborativo y acompañamiento de las prácticas del equipo de gestión.</li> <li>2) El diseño tendrá cuatro fases estratégicas: planificación, desarrollo, acompañamiento y evaluación.</li> <li>3) Observación participante en diversas instancias donde el equipo de gestión coordine y organice actividades con el profesorado de primer ciclo.</li> <li>4) Retroalimentación de las prácticas del equipo de gestión, mediante una planilla de mejora: registro y monitoreo, para entregar una mirada proyectiva de la retroalimentación estableciendo compromisos y acuerdos de mejora.</li> <li>5) Se espera que el plan de mejoramiento sea incorporado como herramientas de gestión sistemática y permanente, replicando en el resto de los ciclos.</li> </ol>
--	--

Fuente: Elaboración propia

## 5.4 Justificación del proyecto

Este proyecto tiene como propósito establecer un diseño que genere estrategias de mejoramiento en las prácticas del equipo de gestión, considerando tipos de liderazgo actualizados. La justificación del proyecto busca centrarse en la relevancia social que tienen estas dificultades y la importancia de buscar tipos de liderazgo que se adecuen a cada necesidad que se presenten en las comunidades escolares. Desde esta propuesta haremos un recorrido extenso, desde los tipos de liderazgos, trabajo colaborativo y Liderazgo para el Cambio. Tipo de liderazgo actual que propone estrategias y flexibilidad acordes a las necesidades de la institución.

Mineduc menciona que el equipo de dirección representa la máxima estructura colegiada dentro de una escuela y está encargado de liderar y supervisar su administración interna. Se parte del supuesto de que la función del equipo abarca tanto competencias individuales como responsabilidades compartidas (Mineduc, 2015). Las funciones más relevantes del director es liderar el proceso educativo bajo dos lineamientos centrales: el Proyecto Educativo Institucional y los Programas de Mejoramiento Educativo (PME) (Donoso, S y Benavides, N, 2018).

La muestra se realizó a 23 docentes en total en la etapa diagnóstica (lluvia de problemáticas y encuesta Likert). El establecimiento al contar con un aproximado de 50 docentes entre los diversos ciclos, da un resultado de un porcentaje de participación docente de 46% aproximadamente. alcanzado un poco menos de la mitad del total de docentes. Identificar a 12 docentes de los 23 de la muestra total, que corresponde a un 52% y los cuales relacionan sus dificultades con el área de gestión del establecimiento, entrega un dato a considerar para justificar este plan de mejoramiento.

Las principales necesidades o dificultades referidas por los docentes (La sensación de un desorden en el liderazgo, alto número de estudiantes por sala y las escasas horas no lectivas que presentan los docentes para generar retroalimentación o planificación de sus clases). Identificando dos relaciones principales, la primera como las tres causas se encuentran dentro de la dimensión de gestión y liderazgo las que se vinculan directamente con el equipo de gestión; la segunda relación sería la problemática de la constante sensación de desorganización del liderazgo como la principal dificultad y que al abordarla lograría dar solución las otras dos variables. En el análisis documental, pudimos evidenciar que la posibilidad de generar cambios en las prácticas del liderazgo sería una opción viable, dada su perspectiva hacia la innovación pedagógica y la mejora continua.

Mejorar las prácticas de liderazgo del equipo de gestión sería la alternativa más alentadora, si consideramos que el:

“Liderazgo es el factor que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, después de la enseñanza en el aula. Para que esta influencia sea positiva, es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento”. (Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, 2020, p 4).

Entonces es mediante el liderazgo que represente al sostenedor o director, los que darán el lineamiento general para establecer todas las aristas del trabajo dentro del establecimiento educacional. Si el liderazgo es uno que permita cambios significativos y promueva el trabajo colaborativo, estamos frente a un liderazgo efectivo con influencia positiva.

Los Estándares indicativos de Desempeño también indican que:

“El director debe propiciar que todos los actores educativos se identifiquen con la orientación y objetivos del establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de la comunidad educativa” (Mineduc, 2020, p 4).

Entonces, no es solo el impacto en los aprendizajes de los estudiantes, sino que también contempla la importancia del sentimiento de representación de la comunidad educativa.

El Ministerio de Educación menciona y refiere las habilidades de liderazgo de los directores y establece que; el director es responsable de comunicar y movilizar a la comunidad educativa para que se comprometan con las definiciones del Proyecto Educativo Institucional. Además, debe liderar eficazmente el funcionamiento general del establecimiento, en función de las prioridades establecidas, involucrando a los integrantes del equipo directivo en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. También es su responsabilidad asegurar que se utilice adecuadamente el tiempo no lectivo para la realización de tareas pedagógicas, promover y modelar el trabajo colaborativo, fomentar espacios para las iniciativas de los docentes, identificar y potenciar talentos en el equipo y consultar al equipo para tomar decisiones. Asimismo, debe coordinar tareas. (Mineduc, 2020).

Entonces estamos frente al responsable de establecer el trabajo colaborativo que propicie la comunicación, el entendimiento, la colaboración, la innovación pedagógica y establezca lineamientos claros y objetivos que permitan el logro de la mejora continua. Siendo estas las principales dificultades que se observaron en el diagnóstico institucional y que con el mejoramiento de las prácticas de liderazgo lograrían dar solución.

Rojas y Gaspar (2006) señalan que los grandes cambios de la educación deben hacerse desde dentro de las escuelas, los docentes deben reflexionar de sus propias prácticas de la mano de los líderes del equipo de gestión, sólo así se solventan las dificultades y establecerá una mejora en los procesos de enseñanza aprendizaje y clima organizacional. “Porque lo que posibilitará el cambio no será lo que ocurra fuera de la escuela, en las casas o en las calles. Lo que posibilitará el cambio será la mirada nueva con que los docentes encaren su trabajo, pues esa mirada nueva les hará organizarse, relacionarse y actuar de manera diferente y traerá frutos nuevos. El cambio se habrá iniciado desde dentro. Y sus impulsores serán los/las directivos/as líderes”. (Rojas y Gaspar,2006, p. 39).

En el contexto chileno, la falta de avance teórico suficiente en el campo del liderazgo y la dirección educativa, ha puesto un énfasis desproporcionado en el papel del director como líder principal de la escuela. A pesar de que se reconoce la importancia del equipo de dirección y la colaboración, sus efectos y contribuciones se han limitado principalmente a las tareas específicas relacionadas con la función del director. Por lo general, la participación de otros miembros de la comunidad escolar, como profesores y asistentes de la educación, es ocasional y se limita principalmente a ofrecer consultas en asuntos específicos. Como resultado, la falta de atribuciones o autonomía para los demás miembros del equipo y la concentración excesiva de poder y responsabilidades en el director hacen que la organización escolar en Chile sea vulnerable en términos de fomentar la participación colectiva en las prácticas educativas. (Donoso y Benavides, 2018). La importancia del trabajo colaborativo, principalmente en las actividades del equipo de gestión es esencial. Mejorar el trabajo colaborativo entre el equipo de gestión, los docentes y los asistentes de la educación es una necesidad actual que se presenta a

nivel nacional y que puede ser atendida si se incorporan prácticas de liderazgo que promuevan este tipo de comunicación efectiva.

Si consideramos lo establecido dentro del PEI institucional del establecimiento “Desde un trabajo conjunto y complementario. Hacer del Proyecto Educativo un proyecto común, pasa por la construcción de una comunidad educativa. La acogida, el diálogo, la participación, el trabajo en equipo, la cristiana cooperación y la corresponsabilidad son elementos esenciales para hacerlo posible” (Sello 3) y “La mejora continua inspira nuestra praxis e introduce en nuestros Centros dinamismo y flexibilidad. La reflexión sobre la práctica, la evaluación continua y procesual y la introducción de planes de mejora, son herramientas que utilizamos para hacerlo posible” (Sello 4) Lo podemos relacionar con el liderazgo, este sería la práctica clave a mejorar en la institución. El equipo de gestión debe proveer de estabilidad a la comunidad escolar. El director desde sus capacidades de liderazgo es quien promueve y modela el trabajo colaborativo, fomenta espacios para las iniciativas de los docentes, reflexión, identifica, potencia talentos en el equipo y consulta al equipo para tomar decisiones, vela para que establezca lo dictado por la ley, asegura que se utilice adecuadamente y se respete el tiempo no lectivo para la realización de tareas pedagógicas.

## 6. Segunda Fase: Antecedentes Teórico – Conceptual

### 6.1 Posición teórica conceptual

El concepto de Gestión Institucional adquiere una relevancia primordial al iniciar el análisis, ya que fue el área identificada con dificultades en el diagnóstico institucional. Posteriormente, nos enfocaremos en el fortalecimiento del trabajo colaborativo, una práctica esencial que se ha identificado como una carencia fundamental en dicha área. En una segunda etapa, examinaremos el liderazgo en sus diversas dimensiones, incluyendo su conceptualización, los tipos de liderazgo que prevalecen en la actualidad y su importancia como motor de cambio para potenciar la colaboración efectiva. Además, profundizaremos en el liderazgo característico de la institución escolar y se explorará el liderazgo que perfila como solución para abordar los problemas previamente mencionados.

#### 6.1.1 Gestión Institucional Educativa

A lo largo del tiempo, el concepto de gestión en los establecimientos educativos ha experimentado una transformación significativa en sus funciones. De ser principalmente encargada de tareas burocráticas, la gestión se ha convertido en un elemento fundamental como un actor activo en la promoción del progreso académico de los estudiantes.

El término "gestión" tiene sus raíces en el latín, derivado de las palabras "gestio" y "gestus", evocando la idea de acción y la realización de proyectos o asuntos. Esta palabra conlleva connotaciones administrativas en el contexto de los procesos institucionales. Además,

"gestión" se caracteriza por su naturaleza activa y se relaciona con la estrategia "stratos - ego", que implica la organización de elementos dispersos para establecer conexiones significativas entre las personas y los objetivos, con el propósito de desarrollar soluciones y satisfacer necesidades de manera coordinada. (Jiménez. 2019).

Sus funciones van más allá de administrar, como era antiguamente. Ahora su rol converge en la planificación, establecer lineamientos en cuanto al currículo y el proyecto escolar del colegio, ser un líder para la comunidad educativa que permita dar cumplimiento a los objetivos ministeriales.

El concepto gestión, involucra tanto acciones de planificación como de administración, tareas que implican a los equipos directivos realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del proyecto educativo, adecuar los requerimientos de su ejecución con los recursos disponibles, conocer las competencias del personal y organizar los recursos humanos para llevar adelante el proyecto y dar cumplimiento a las metas y actividades trazadas (Murillo, Duk, 2006, p.10).

En Latinoamérica, se considera la gestión institucional un pilar fundamental que está a la cabeza de todas las decisiones que se toman dentro del centro educativo, el director junto al equipo de gestión debe contar con las capacidades que permitan cambios positivos dentro del colegio, principalmente ejecutando un liderazgo que promueva el desarrollo efectivo en todos los ámbitos: Ámbito pedagógico, administrativo, institucional y comunitario. Como lo mencionan en

la investigación Liderazgo del director en la calidad de la gestión Institucional: Un reto en la educación actual.

Los directores deben estar preparados con las competencias necesarias promoviendo e implementando los cambios que le corresponden, ejerciendo liderazgo para poder desarrollar su gestión en los ámbitos pedagógico, administrativo, institucional y comunitario, logrando la satisfacción de aquellos que reciben este servicio. (Ñañez, Lucas, 2018, p. 168)

#### 6.1.2 Trabajo Colaborativo

Como lo menciona Vaillant (2016):

El aprendizaje colaborativo es la estrategia fundamental de los enfoques actuales de desarrollo profesional docente y su esencia es que los docentes estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas en un contexto institucional y social determinado. (Vaillant, 2016, p. 11).

Para dar respuesta a la innovación, se crea en Chile el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley N° 20.903) donde los equipos de gestión juegan un papel central en la creación de culturas institucionales que desarrollen un trabajo colaborativo y promuevan la innovación educativa.

Aprender colaborativamente implica trabajar en conjunto para solucionar un problema o abordar una tarea, teniendo un objetivo común, y velando porque no solo la actuación individual, sino que la de todo el colectivo, se fortalezca. Es un proceso en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, fruto de la interacción que se genera con los demás miembros del grupo (Mineduc, 2019).

Entonces la importancia del trabajo colaborativo radica en el trabajo en equipo, para dar soluciones a diversas problemáticas o tareas donde se tiene un objetivo común que favorezca al colectivo. Donde cada participante se beneficia, aprende, socializa e interactúa con los diferentes actores de la comunidad educativa.

El equipo de gestión debe promover espacios para instaurar y promover el trabajo colaborativo, entre docentes y entre el mismo equipo de gestión.

“Para lograr el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes, es necesario que los docentes, el equipo técnico-pedagógico y el director trabajen de manera coordinada y colaborativa”. (Mineduc, 2020, p.53)

Entre otras condiciones, es necesario asignar tiempo para el aprendizaje colaborativo. Las instituciones deberían proveer personal de apoyo para atender los espacios en los cuales los docentes, de una determinada asignatura o nivel, realicen observaciones de aula, analicen casos de sus estudiantes, sistematicen buenas prácticas, o asistan a debates académicos (Calvo, 2013).

### 6.1.3 Diseño de un Plan de Mejoramiento Educacional

Los procesos de mejoramiento escolar requieren un enfoque que permita que las comunidades educativas puedan planificar la trayectoria de mejora considerando que las acciones pueden ir desde la normalización y creación de rutinas, hasta decisiones de carácter estratégico que ahonden con mayor profundidad en las prácticas pedagógicas con el fin de “aumentar la capacidad de las escuelas de organizar continuamente las oportunidades de aprendizajes relevantes” (Mineduc. 2021. p. 7)

Esto quiere decir que se requiere de un enfoque en todo momento que permita a las comunidades educativas planificar y llevar a cabo procesos de mejora escolar. Las que pueden

ser diseñando el PME (Plan de mejoramiento educativo) o creando diseños que mejoren prácticas específicas dentro de la escuela. Esto implica que estas comunidades deben considerar una amplia gama de acciones, desde establecer rutinas hasta tomar decisiones estratégicas que mejoren las prácticas pedagógicas con el objetivo de enriquecer las oportunidades de aprendizaje para los estudiantes.

El plan de mejoramiento es el instrumento que permite diseñar, organizar e implementar qué acciones o procesos de mejora, en aras de transformar o minimizar las debilidades encontradas en la autoevaluación institucional de un establecimiento educativo. (Herrera. V. et al. 2017 p. 179).

Para que los planes de mejora que se lleven a cabo en el establecimiento se sostengan e inserten en la perspectiva conceptual de la “Mejora de la Eficacia Escolar”. Esta perspectiva, teórica-práctica, ofrece conocimientos y estrategias que junto a lo que se debe cambiar en la escuela para incrementar el desempeño escolar y asegurar el desarrollo integral de cada estudiante, entrega claras orientaciones respecto de cómo hacerlo. (Roman. s/f.)

Esto da la importancia que ya sea un diseño o un plan de mejoramiento deben estar alineados con la perspectiva de la "Mejora de la Eficacia Escolar". Esta perspectiva proporciona tanto conocimientos teóricos como estrategias prácticas que son esenciales para mejorar el rendimiento escolar y garantizar el desarrollo integral de los estudiantes.

Los logros de los alumnos constituyen el criterio de eficacia. El diseño de Planes de Mejoramiento desde la mejora de la eficacia escolar, asegura dos aspectos para la calidad de la educación de las escuelas subvencionadas: i) identificar claramente qué se debe cambiar para incrementar y sostener en el tiempo los aprendizajes y el rendimiento de todos los estudiantes en

todas las áreas. ii) cómo ha de organizarse y funcionar la escuela para hacerlo con éxito.  
(Roman. s/f. p.8).

En el artículo, Planes de mejoramiento: Estrategias e instrumentos para la mejora de la eficacia de la escuela, se realiza una pregunta que desglosa las características que deben poseer los diseños de mejoramiento o planes de mejoramiento.

Tabla 5: Estrategias e instrumentos para la mejora de la eficacia de la escuela.

<p>¿Cuáles serán entonces las características y elementos que deben contemplar estos instrumentos de planificación, implementación y evaluación de la mejora de la eficacia escolar?</p>
<p>1. Han de ser planes con foco en los aprendizajes de todos los estudiantes. Orientados al mejoramiento significativo del desempeño de cada nivel y grupo de estudiantes que asisten a la escuela.</p>
<p>2. Sostenidos en un diagnóstico global, exhaustivo, <i>comprendivo</i> y compartido, que identifique y analice los principales factores que aparecen <i>asociados</i> a los aprendizajes escolares, así como los recursos implicados y necesarios para el cambio y la mejora.</p>
<p>3. Que prioricen el cambio e innovación de las prácticas de <i>enseñanza</i> y el aprendizaje en el aula, actuando especialmente en los factores que las afectan e inciden en ellas.</p>
<p>4. Que señale metas finales e intermedias relevantes, pertinentes y viables referidas a los aprendizajes y al rendimiento escolar, al menos para Lenguaje y Matemática por ser los subsectores que entregan los elementos de base al desarrollo</p>

<p>cognitivo y social de los estudiantes. La magnitud del incremento y el tiempo para alcanzarlo, son variables del todo sensibles y especialmente importantes.</p>
<p>5. Que de especial atención y visibilidad a los aprendizajes con que inician el recorrido los alumnos más vulnerables; a los factores familiares, institucionales y de aula que los explican; a los desafíos de incremento del rendimiento y mejora de los aprendizajes establecidos para ellos y, por cierto, ofrezca procesos y acciones de mejoramiento diferenciadas y acordes a la realidad de estos estudiantes y a los rendimientos y resultados que les aseguran acceder a una educación de calidad.</p>
<p>6. Que permita a los distintos actores reconocer sus fortalezas y debilidades referidas a los aprendizajes que logran los estudiantes y a las acciones de mejoramiento necesarias de emprender y que los comprometen directamente.</p>
<p>7. Que identifique recursos y priorice acciones de mejoramiento necesarios de instalar desde la gestión institucional, los procesos y prácticas pedagógicas, la participación de estudiantes y sus familias, la relación/articulación con la supervisión y administración externa.</p>
<p>8. Requiere identificar actores y estructuras institucionales responsables de las acciones y resultados de la mejora implicada.</p>
<p>9. Que establezca una estrategia y mecanismo para el monitoreo y evaluación del Plan, donde se identifiquen actores responsables y tareas a desarrollar.</p>
<p>10. Que cuente con una estructura y organización institucional que asegure su adecuada implementación, acompañamiento y evaluación. La escuela junto con el diseño</p>

de un Plan de Mejora, ha de construir o fortalecer estructuras y dinámicas institucionales que permitan la adecuada ejecución y supervisión de dicho plan.
11. Que contemple acciones sistemáticas y frecuentes para dar cuenta a la comunidad de los avances y dificultades de su implementación. Especialmente referidos a los resultados en los aprendizajes de los estudiantes y del mejoramiento de procesos y prácticas involucradas.
12. Elaborado a partir de un proceso participativo y que involucre directamente a todos los actores de la comunidad educativa: estudiantes, padres y madres, docentes, directivos y personal administrativo.

Fuente: Roman. M. (s/f) p.9 Elaboración propia

#### 6.1.4 Gestión y Liderazgo

Los conceptos de gestión y liderazgo se relacionan directamente, el primero para llevar a cabo de manera eficiente sus tareas y objetivos, necesita un liderazgo que promueva y facilite la obtención de las metas institucionales.

Si bien, en su definición y alcance son distintos, ellos se complementan. Mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico. (Mineduc, 2015).

La buena gestión implica habilidades como la planificación, el desarrollo de habilidades, la implementación de procesos y la garantía de calidad en dichos procesos, así como asumir la responsabilidad y rendir cuentas por los resultados. Sin embargo, todos estos aspectos carecerían de significado si no existiera un liderazgo educativo que guiará las acciones de la escuela hacia el

futuro, dentro de un marco ético, creando espacios de confianza y participación, en un entorno que promueva el respeto y la inclusión de la comunidad. (Mineduc, 2015).

#### 6.1.5 Líder Pedagógico

Contreras en el 2016, plantea que el líder o liderazgo pedagógico es la gestión de los procesos pedagógicos que tiene por objetivo lograr y garantizar un aprendizaje de calidad de todos los estudiantes, basándose en una cultura participativa y de innovación que permite la mejora continua. Es un factor indispensable para desarrollar habilidades organizativas y de gestión dentro de una institución escolar, pues incentiva a los agentes de la escuela a innovar, desarrollarse democráticamente y aprender en conjunto, ofreciendo éxito y la puesta en práctica de una comunidad que aprende.

El liderazgo pedagógico en los establecimientos educativos está fuertemente influenciado por las acciones y prácticas del equipo directivo, en particular, por la manera en que promueven la gestión del personal en la planificación, el trabajo colaborativo, la motivación del cuerpo docente, el desarrollo de sus habilidades profesionales y la asignación de responsabilidades. Por esta razón, es esencial que aquellos que ocupen estos cargos tengan una comprensión sólida del significado y propósito del liderazgo pedagógico. (Rivera, 2020)

#### 6.1.6 Liderazgo

El liderazgo es un proceso de influencia que guía al logro de objetivos deseados. El líder plasma su visión basada en sus valores personales y profesionales. Estos ideales influyen sobre

sus equipos motivándolos a compartirlos y replicarlos. Generando que las actividades dentro de la institución están orientadas en esta visión.

El liderazgo es un proceso de influencia que conduce al logro de objetivos deseados. Los líderes exitosos desarrollan una visión para sus escuelas basada en sus valores personales y profesionales. Articulan esta visión en cada oportunidad e influyen sobre su equipo y otras personas involucradas para compartir esta visión. La filosofía, las estructuras y las actividades de la escuela están orientadas a la realización de esta visión compartida (Bush y Glover, 2003).

Los líderes presentan diversas características identitarias que dan respuesta a las necesidades actuales de la sociedad, como ser planificado, anticipando tareas, comunicación efectiva e inteligencia emocional, conciliador, con habilidades para ayudar a su equipo a lograr las metas, responsable, que gestiona de manera eficiente los recursos, agente decisor y motivador que fomente la creatividad de su equipo.

“Las características que necesita un líder son: previsor, visionario, planificado, comunicativo, conciliador, decisor, responsable, integro, determinado y motivador. De este modo, debe construir procesos que permitan la transformación positiva del entorno en donde se encuentra” (Montañez et al., 2020. pág. 172).

Así, a través del líder se traza un camino hacia la consecución de objetivos. Es el líder quien, mediante su estilo de liderazgo, logra articular e influenciar a su equipo, orientando la escuela hacia los parámetros deseados. El éxito o fracaso resultante depende de una serie de factores, tales como la actualización de conocimientos del líder, su incorporación de las competencias previamente mencionadas, su nivel de compromiso tanto con la institución como con la visión compartida, una planificación que anticipe posibles desafíos y la capacidad de

tomar decisiones oportunas frente a problemas emergentes. Estos elementos se revelan como determinantes al evaluar si el liderazgo institucional es eficaz o si, en cambio, está gestionando de manera ineficiente.

El éxito o fracaso del liderazgo en una organización está determinado por múltiples factores: Conocimientos actualizados, competencias para direccionar equipos de trabajo. Compromiso, planificación, herramientas óptimas, toma de decisiones, visión a futuro, entre otros. Estos factores permiten que la organización realice sus labores de manera eficiente o, por lo contrario, de forma ineficiente. (Montañez et al., 2020).

Las diversas investigaciones indican que el liderazgo es el factor que impacta e influye en mayor medida en el aula. Para que este impacto sea efectivo el director o sostenedor debe definir y acordar con su equipo directivo las formas de organización que se aplicaran en el establecimiento. El director debe “empapar” a la comunidad para que se identifiquen con la visión y objetivos que tendrá el establecimiento y se trabaje conjuntamente por lo que el rol, debe ser activo principalmente en la conducción, apoyo, articular y estimular la comunidad educativa.

El liderazgo es el factor que más impacta en el aprendizaje de los estudiantes, después de la enseñanza en el aula. Para que esta influencia sea positiva, es necesario que el sostenedor defina y acuerde con el equipo directivo la forma en que se organizará el establecimiento, lo que hace posible una gestión institucional coordinada y eficaz. A su vez, el director debe propiciar que todos los actores educativos se identifiquen con la orientación y objetivos del establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es

necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de la comunidad educativa. (Mineduc, 2020).

#### 6.1.7 Estilos de liderazgo

López y Beltrán (2020) refieren que el Estilo de liderazgo es un patrón repetitivo de conducta que adopta el líder con el objetivo de guiar a sus colaboradores hacia el alcance de metas y objetivos de la organización.

Han surgido distintos tipos de liderazgo, donde su distinción es meramente conceptual, porque los tipos de liderazgo se encuentra inmerso en las dinámicas que se realizan dentro de la institución educativa y que incluye factores como la toma de decisiones, la importancia que existe en el compromiso de los equipos de gestión, el apoyo de los colaboradores y las diversas competencias que *tienen* (Rodríguez. 2007).

Montañez y sus colaboradores mencionan que “Los estilos de Liderazgo dentro de las organizaciones educativas definen los estilos gerenciales de las mismas, así como el perfil profesional que adquieren los estudiantes a lo largo de su formación por parte de los docentes” (Montañez et al., 2020, p. 173).

Existen múltiples tipos y clasificaciones de estilos de liderazgo, en el contexto educativo, Fonseca y su equipo ofrecen una clasificación específica que servirá como punto de referencia para comprender sus características fundamentales.

Tabla 6: Clasificación de estilos de liderazgo.

Estilo de liderazgo	Característica
Autocrático	Los docentes llevan el control de la clase, ordenan y vigilan las instrucciones dadas por ellos y las decisiones son unipersonales, no delegan funciones a los estudiantes.
Democrático Participativo	Delegar la autoridad en otros, compartir el control y la toma de decisiones en clase din dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos. Permite la autoevaluación de los otros.
Liberal	Entrega las herramientas básicas a los estudiantes en cada clase, dejando que estos trabajen libremente sin supervisión, permitiendo que el grupo tome decisiones sobre el proceso de enseñanza aprendizaje.
Carismático	El líder es escogido por sus metas y experiencias personales. Concentran su poder en la toma de decisiones. Delegan algunas funciones para generar confianza Es atento a las

	necesidades del grupo lo que es la principal fortaleza.
Situacional	Se sostiene en las distintas posibilidades según la situación a trabajar, puede fluctuar entre la supervisión autoritaria a la permisiva. La toma de decisiones puede ser unidireccional o compartida y su delegación de tareas dependerá de las situaciones.

Fuente: Fonseca. R. (2007) Elaboración propia

### 6.1.8 Liderazgo Distribuido

El liderazgo distribuido es el estilo de liderazgo utilizado en el establecimiento diagnosticado en este proyecto de mejoramiento.

Para Harris (2004, citado por Bush, 2016) “el liderazgo distribuido está abocado a involucrar toda la experiencia existente dentro de la organización en lugar de buscarla a través de un cargo o rol formal” (p.28). También este mismo autor señala que “los directores exitosos reconocen las limitaciones de un enfoque de liderazgo singular” y adoptan una forma de liderazgo “distribuido a través de un trabajo colaborativo y conjunto”. (Harris, 2004, citado por Bush, 2016, p.29). Además, señala que “las formas distribuidas y jerárquicas de liderazgo no son incompatibles”, pero es evidente que la distribución puede operar de buena manera solo si los líderes formales permiten que ésta se desarrolle”. (Harris, 2005, citado por Bush, 2016, p.29).

Entonces se habla de un liderazgo que propicia un cierto trabajo colaborativo y en conjunto. Cada área presenta su encargado respectivo que se enfoca en llevar a cabo su tarea. Sin embargo, los docentes realizan su trabajo colaborativo, principalmente con los coordinadores de ciclo o coordinadores de su asignatura, existiendo pocas instancias donde puedan trabajar con el equipo de gestión directamente. El tipo de liderazgo distribuido, si bien promueve el trabajo colaborativo, al no implementarse correctamente, genera un liderazgo individual donde cada uno de los participantes del equipo de gestión tiene su rol y debe desempeñarlo de la mejor manera, generando un cierto grado de individualismo en las funciones y tareas de cada uno dificultando obtener un panorama más global para el líder, produciéndose desconocimiento de que es lo que ocurre en cada lugar.

Bolden (2011), citado por los Líderes Educativos (2017), menciona que el liderazgo distribuido no está lejos de ser controversial por su mirada de un líder que cumple más una función heroica y presenta características individuales más que de práctica grupal.

La implementación parcial o no lograda de este estilo de liderazgo, no generará resultados positivos, llegando a ser en ocasiones un estilo situacional hasta autocrático por parte de los diversos líderes que se responsabilizan de los grupos (coordinadores de área, Unidad técnico-pedagógica, Encargados de área, entre otros). Lo que preocupa realmente, es que en pocas ocasiones el director o líder del equipo de gestión es notificado de esto por lo cual termina siendo una práctica recurrente por los colaboradores con mayor grado de responsabilidad.

### 6.1.9 Liderazgo para el Cambio

El liderazgo para el cambio es un enfoque específico del liderazgo que se centra en dirigir y gestionar procesos de cambio en una organización o contexto determinado. Este tipo de liderazgo se vuelve crucial cuando se requieren transformaciones significativas en la forma en que se hacen las cosas, ya sea a nivel estratégico, estructural o cultural.

Se enfoca en la planificación, implementación y gestión de los cambios necesarios para lograr los objetivos deseados.

Si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación técnica adecuada, pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio. (Murillo. 2006. p. 1)

*Murillo* junto a Duk, menciona también que: Los movimientos de eficacia y mejora escolar coinciden en que la escuela es el centro del cambio para avanzar hacia una educación de mejor calidad para todos. Para que los objetivos de mejora tengan impacto, deben orientarse a todos los niveles de la escuela e involucrar a todos sus actores: directivos, profesores, estudiantes, personal (2010).

El liderazgo para el cambio implica varias características y habilidades. En primer lugar, el líder debe tener una visión clara del cambio deseado y ser capaz de comunicarla de manera efectiva a los demás. Esto también implica que deba explicar por qué el cambio es necesario y

cómo se beneficiará a la institución al realizarlo. El líder debe ser capaz de motivar e inspirar a los miembros del equipo, mostrando el compromiso para superar las resistencias y obstáculos que pueden surgir durante el proceso de cambio. Esto requiere habilidades de comunicación persuasiva, ser empática y manejar habilidades para influir en los demás. Debe, además ser un agente de cambio activo, liderando con el ejemplo y asumiendo un papel activo en la implementación del cambio. Esto implica tomar decisiones difíciles, gestionar los recursos eficientemente, sobrellevar la resistencia, y mantener el lineamiento en medio de los desafíos y las adversidades.

Murillo en su estudio, “Una dirección escolar para el cambio”, menciona que el director dentro del liderazgo para el cambio: es más, un líder que un gestor. La gestión es importante, un director o directora para el cambio tiene que ser un soñador, un visionario, pero tiene también que tener los conocimientos, destrezas y capacidades para convertir ese sueño en un plan de acción realista, con estrategias tiles. De esta forma, no hay que despreciar la formación técnica de los directivos. Pero no hay que olvidar que un directivo que no es un líder nunca puede cambiar la escuela; un directivo que no es un buen gestor puede, con el apoyo de otras personas, conseguir cambiar el centro. (Murillo, 2006)

En el libro “Change Forces” Michael Fullan habla sobre las tensiones que conlleva un proceso de cambio, nos nombra 8 lecciones que son necesarias para lograr consolidar el liderazgo para el Cambio:

Tabla 7: Lecciones para consolidar el Liderazgo para el cambio.’

Lección 1: Lo importante no puede ser impuesto por mandato (Cuanto más complejo es el cambio, menos puedes forzarlo)
Lección dos: El cambio es un viaje no un modelo (el cambio es no lineal, está lleno de incertidumbres y pasiones, y algunas veces llega a ser perverso)
Lección tres: Los problemas son nuestros amigos (Los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos)
Lección cuatro: La visión y la planificación estratégica vienen después (Visiones y planificaciones prematuras ciegan)
Lección cinco: He de existir un equilibrio entre el individualismo y el colectivismo (No hay soluciones unidimensionales al individualismo ni al pensamiento grupal)
Lección seis: Ni la centralización ni la descentralización funcionan en solitario (tanto las estrategias de arriba a abajo como las de abajo a arriba son necesarias)
Lección siete: Es fundamental una amplia conexión con el entorno (Las mejores organizaciones aprenden tanto del interior como del exterior)
Lección ocho: Cada persona es un agente del cambio (el cambio es demasiado importante para dejarlo a los expertos)

Fuente: Fullan. 1993. Elaboración propia.

El liderazgo para el cambio es un enfoque específico del liderazgo que se enfoca en dirigir y gestionar procesos de cambio. Requiere habilidades de comunicación efectiva, motivación, influencia y capacidad para tomar decisiones difíciles. Es fundamental para implementar reformas exitosas en una organización o contexto determinado.

## 6.2 Contribución a la Innovación Educativa

Este plan de mejoramiento representa un proyecto de innovación fundamental para el área de liderazgo y el trabajo colaborativo en el equipo de gestión, utilizando estrategias del liderazgo para el cambio. UNESCO define la innovación como “Un acto deliberado y planificado de solución de problemas, que apunta a lograr mayor calidad en los aprendizajes de los estudiantes, superando el paradigma tradicional. Implica trascender el conocimiento academicista y pasar del aprendizaje pasivo del estudiante a una concepción donde el aprendizaje es interacción y se construye entre todos” (UNESCO, 2014, p. 3).

De la misma manera, MINEDUC la define como “Un conjunto de iniciativas, procesos o acciones que sistemáticamente buscan resolver un desafío o problemática con pertinencia local y de forma colaborativa, favoreciendo interacciones pedagógicas dialógicas que transforman los roles entre los miembros de la comunidad educativa y de esta con su entorno y el mundo”. (MINEDUC, 2022, p. 9)

Entonces se puede entender la innovación como un acto planificado de iniciativas, procesos y acciones para solucionar problemas o resolver un desafío para lograr mejorar la calidad de los aprendizajes, traspasando de un paradigma a otro de forma colaborativa entre los miembros de la comunidad educativa.

Este proyecto busca abordar la innovación por varias razones, respondiendo a la definición planteada anteriormente. Uno de los motivos clave es que representa un desafío significativo para la institución, impulsando un cambio en el paradigma dogmático que ha predominado en la institución educativa, que es “aprender a que me enseñen” desprendiéndose de prácticas arraigadas que conllevan este tipo de gestión y el traspaso a un cambio significativo en la mentalidad a “Aprender a aprender” que es promovido por el liderazgo para el cambio y

que estas no solo queden en el discurso sino que sean trascendidas y extendidas a través del tiempo.

Como MINEDUC lo nombra anteriormente, se requiere de un alto trabajo colaborativo y que requiere de participación de toda la comunidad escolar. Se debe contar con “Una cultura escolar que no solo permita el error, sino que estimule la posibilidad de probar y equivocarse, en pos de llegar a una solución definitiva” (MINEDUC, s/f, p. 6). Por consiguiente, es una innovación porque requiere de la metodología del trabajo colaborativo constante y una comunidad que propicie y recepcione los cambios y esté dispuesta a equivocarse para aprender de los errores y encontrar soluciones que perduren en el tiempo.

Se innovó en el proceso que permite mejorar las prácticas del liderazgo para contribuir en el fortalecimiento de líderes del siglo XXI, además de presentar pertinencia social y cultural. Este proyecto no solo debe ser de interés local o de los equipos de gestión, sino que debe implicar además a la comunidad y la cultura local en el que está insertado el colegio. Recordando el foco principal del proyecto, orientado en buscar mediante el cambio en el liderazgo impactar el trabajo colaborativo que beneficiaría directamente a la enseñanza aprendizaje. así como lo menciona UNESCO “En la medida que la escuela se abra la comunidad y que la cultura local se impregne en los contenidos y en los modos de aprender que la escuela favorece, los aprendizajes escolares mejorarían significativamente”. (UNESCO, 2002, p. 32)

Si tenemos en cuenta lo expuesto por el MINEDUC en 2022, acerca de las características principales de la innovación educativa y el desarrollo digital para la mejora continua, podemos concluir que el proyecto se alinea plenamente con estos principios en todos sus aspectos, integrándolos de manera integral en la planificación de procesos y acciones innovadoras dentro del PME.

Esquema 3; Elementos claves de la Innovación Educativa.



Fuente: Mineduc (2022) Orientaciones para el proceso de planificación de la mejora educativa 2023, en el marco de los desafíos de reactivación educativa integral.

El proyecto cumple con el área de Desafío o Problema, ya que involucra el cambio de paradigma y de las prácticas arraigadas, que trasciendan al discurso o al papel y se vean interiorizadas en el quehacer diario del equipo de gestión del centro educacional.

Presenta Pertinencia Local y cultural, porque un cambio en el liderazgo no solo genera cambios dentro de la institución, sino que conlleva cambios a nivel de comunidad escolar involucrando a estudiantes y sus familias.

En el ámbito de Colaboración y Participación, el proyecto busca beneficiar la comunicación en la institución mediante el trabajo colaborativo del equipo de gestión con el resto de la comunidad escolar, siendo clave la participación y colaboración para alcanzar objetivos en conjunto.

En el punto de Estudiantes Protagonistas, si bien este proyecto está dirigido principalmente al Equipo de Gestión, el cumplimiento de este proyecto repercutirá directamente

a los estudiantes, mejorando el trabajo colaborativo de toda la comunidad escolar, volviéndolos agentes activos y participativos de sus propios aprendizajes. Estableciendo el “El error como aprendizaje”. Esto quiere decir que, equivocarse es clave en los cambios que se produzcan en la transición que se presente entre un liderazgo no actualizado y distribuido al liderazgo para el cambio. Estos serán lentos y conlleva tiempo para consolidarse, por lo que se requerirá cambiar el paradigma del error como un medio para alcanzar aprendizajes significativos en el quehacer educativo (Aprender a aprender).

Sostenibilidad, como lo menciona MINEDUC las innovaciones educativas deben ser permanentes en el tiempo para lograr un impacto significativo y como se comentó, el cambio de un tipo de liderazgo a otro no es un proceso de cierta forma inmediata, conlleva contar con apoyo e involucramiento institucional, pero de ser efectivo los cambios perduraran en el tiempo por una replicación de las buenas prácticas.

Finalmente, en el Impacto en los Aprendizajes, se puede pensar que un cambio en el liderazgo que promueva el trabajo colaborativo no repercute en los aprendizajes; pero es aquí donde influye principalmente en la enseñanza. Una cultura de trabajo colaborativo que trascienda al equipo de gestión llegando a sus docentes quienes replican la práctica en sus estudiantes, irá generando un ciclo beneficioso que finalmente si promueva e impacte a los aprendizajes cambiándolos a significativos.

Esquema 4: Ciclo de impacto liderazgo y cómo impacta en los diversos agentes.



Fuente: Elaboración Propia

## 7. Tercera Fase: Construcción de Plan de Acción

### 7.1 Coordinación entre profesional, participantes o grupos

Dentro de la implementación de este proyecto, se debe considerar la organización y planificación logística que permitirá desarrollar las actividades planteadas como son los talleres, jornadas de reflexión y charlas o seminarios. Con el fin de llevar a cabo a totalidad los diversos puntos de este proyecto de implementación.

#### 7.1.1 Propuesta de Implementación del Proyecto a Dirección

Se realiza una reunión con la directora del establecimiento, donde se presenta el proyecto y se plantean los lineamientos generales para su implementación, dando énfasis en la importancia de su implementación, los instrumentos y el tiempo a realizarse. Se solicita su aprobación y

autorización para ejecutar y dar comienzo al Plan de acción. Se llevarán a cabo reuniones constantes para identificar las necesidades del colegio y cambios que pudieran solicitarse en el Proyecto una vez puesto en marcha.

#### 7.1.2 Coordinación con el Equipo de Gestión

Se realiza una reunión con el equipo de Gestión para informar del proceso a implementarse en la institución, el propósito del proyecto, sus características y justificando con ello la necesidad de su participación. Se procederá a realizar una revisión en conjunto con el equipo para solventar dudas, aplicar mejoras al proyecto y establecer el traspaso de información preliminar a los equipos directivos de ciclo.

#### 7.1.3 Organización Equipo de Coordinación Académica

Se prepara una propuesta que incluye la planificación de horarios y la preparación de espacios físicos para llevar a cabo la etapa de diseño del proyecto, tanto para las actividades propuestas como charlas o seminarios externos, como para organizar la realización de actividades por el mismo equipo de Gestión. Esto implica la organización de talleres, jornadas de reflexión, reuniones de trabajo, acompañamientos, charlas y otras actividades relacionadas. Durante esta fase, se evalúa la factibilidad del plan anual, se establece el lineamiento para los siguientes años, se realizan ajustes en las fechas y los tiempos según el calendario escolar oficial y el institucional.

## 8. Cuarta Fase: Definición de Plan de Acción

### 8.1 Definición del campo de acción con la comunidad

El proyecto de plan de mejoramiento tiene como objetivo mejorar las prácticas del equipo de gestión en relación al trabajo colaborativo con los docentes de primer ciclo, favoreciendo el desarrollo e innovación de la gestión pedagógica, propiciando la reflexión de sus prácticas, para establecer estrategias, desde la mirada del liderazgo para el cambio, logrando impactar en los aprendizajes de los estudiantes.

El diseño de implementación abarca a dos actores de la comunidad educativa:

#### 1) Equipo de Gestión Pedagógica

El presente diseño promoverá estrategias de liderazgo para el cambio al equipo de gestión, a utilizarlas para desarrollar un proyecto de innovación con los docentes. Se espera que este diseño permita liderar procesos de trabajo colaborativo para guiar y mejorar situaciones de aprendizaje.

#### 2) Docentes de primer ciclo.

El diseño proveerá a los docentes mejoras en los lineamientos del equipo de gestión, acompañamiento constante en los proyectos de innovación que se decidan desarrollar y trabajo colaborativo, principalmente, en las fases de planificación e implementación de los proyectos.

Se espera que haya un impacto en el trabajo colaborativo entre el equipo de gestión y los docentes de primer ciclo e impacte los aprendizajes de los estudiantes de este nivel.

## 8.2 Formulación de actividades

El primer año de implementación del proyecto constituirá un plan piloto que iniciará con el primer ciclo; a medida que se comprueben hallazgos y se cumplan objetivos, se continuará con el resto de los ciclos. La importancia de esta implementación por etapas, radica en generar cambios significativos, a nivel de liderazgo educacional, desarrollados en el tiempo.

Se comenzará con el primer ciclo, debido a la flexibilidad horaria y mejores innovaciones pedagógicas centradas en los estudiantes para resolver problemáticas. Es en este ciclo que además se presenta mayor trabajo colaborativo y trabajo interdisciplinario.

El proyecto está dividido en 3 fases:

- Diagnóstico
- Planificación del plan de mejoramiento
- Diseño

Cada una de estas fases, contempla un objetivo específico, el cual, busca lograr un resultado, presenta diferentes actividades e involucra actores determinados. Además de interrelacionarse entre sí, generando una secuencia lógica de aplicación en proyecto.

Tabla 8: Tabla resumen objetivos, resultados, actividades y responsable.

Objetivos Específicos	Resultados Esperados	Actividades	Responsable
OE1: Diagnosticar las prácticas de liderazgo del equipo de gestión mediante un	1- Análisis de información sobre las prácticas de	1- Realización de cuestionarios a docentes y otros profesionales de	Asesora de Gestión Curricular

Objetivos Específicos	Resultados Esperados	Actividades	Responsable
<p>cuestionario a los docentes del establecimiento y otros profesionales de la educación para el año 2023.</p>	<p>liderazgo del equipo de gestión, obtenida de la aplicación de un Formulario a docentes y otros profesionales de la educación, a un porcentaje del 70%.</p>	<p>la educación.</p>	
<p>OE 2:  Planificar una propuesta de mejora en las prácticas del equipo de gestión en primer ciclo a través del liderazgo para el cambio para el año 2024.</p>	<p>Fase 1:  1- Se espera que el equipo de gestión analice los resultados del proceso de diagnóstico.  2- Se espera que el equipo de gestión reflexione sobre las prácticas actuales que</p>	<p>Fase 1:  1- Dos Jornadas de reflexión de la encuesta para analizar las propias prácticas del equipo de gestión.</p>	<p>Asesora de Gestión Curricular</p>

Objetivos Específicos	Resultados Esperados	Actividades	Responsable
	<p>mantienen en cuanto a su liderazgo y gestión, en el trabajo colaborativo con docentes de primer ciclo.</p>		
	<p>3- Capacitar al equipo de gestión en el liderazgo para el cambio.</p>	<p>2- Se realizará una capacitación sobre el liderazgo para el cambio, con el fin que el equipo de gestión conozca las prácticas y estrategias innovadoras a integrar en sus propias prácticas.</p>	<p>Asesora de Gestión Curricular - Equipo Externo</p>
	<p>4- A partir de la capacitación proponen estrategias de mejoramiento.</p>	<p>3- Se realizan dos reuniones técnicas (mesas de trabajo) con el equipo de gestión para acordar</p>	<p>Asesora de Gestión Curricular</p>

Objetivos Específicos	Resultados Esperados	Actividades	Responsable
		<p>estrategias de mejora de sus propias prácticas de liderazgo.</p>	
	<p>5- Lograr compromiso y participación por parte del equipo de gestión para mejorar sus prácticas de liderazgo.</p>	<p>4- El equipo de gestión redacta un primer borrador de estrategias de mejora de sus propias prácticas, demostrando compromiso y participación.</p>	<p>Equipo de Gestión</p>
	<p>Fase 2:</p> <p>1- A partir de las propuestas estratégicas, el equipo de gestión planifica un diseño de innovación pedagógica para el trabajo colaborativo</p>	<p>1- Se planifica el diseño de innovación pedagógica con el primer ciclo</p>	<p>Equipo de Gestión</p>

Objetivos Específicos	Resultados Esperados	Actividades	Responsable
	con primer ciclo.		
<p>OE 3:</p> <p>Diseñar un plan de mejoramiento para el trabajo colaborativo y acompañamiento de las prácticas del equipo de gestión, a través del liderazgo para el cambio, en el primer ciclo.</p>	<p>1- A partir de la planificación consensuada con el equipo de gestión, se diseña un plan de mejoramiento para el trabajo colaborativo y acompañamiento de las prácticas del equipo de gestión.</p>	<p>1- El equipo de gestión con los docentes de primer ciclo planifica el diseño de plan de mejoramiento.</p>	<p>Equipo de Gestión</p>
	<p>2- El diseño tendrá cuatro fases estratégicas: planificación, desarrollo, acompañamiento y evaluación.</p>	<p>2- Se planifica considerando cuatro fases estrategias de planificación, desarrollo, acompañamiento y evaluación.</p>	<p>Equipo de Gestión</p>

Objetivos Específicos	Resultados Esperados	Actividades	Responsable
	<p>3- Observación participante en diversas instancias donde el equipo de gestión coordine y organice actividades con el profesorado de primer ciclo.</p>	<p>3- El equipo de gestión acompaña el desarrollo del plan de mejoramiento utilizando la estrategia de observación participante.</p>	<p>Equipo de Gestión</p>
	<p>4- Retroalimentación de las prácticas del equipo de gestión, mediante una planilla: registro y monitoreo, para entregar una mirada proyectiva de la retroalimentación</p>	<p>4- Se planifica diferentes instancias de retroalimentación de las prácticas del equipo de gestión en la observación participante.</p>	<p>Asesora de Gestión Curricular</p>

Objetivos Específicos	Resultados Esperados	Actividades	Responsable
	<p>ón estableciendo compromisos y acuerdos de mejora.</p>		
	<p>5- Se espera que el plan de mejoramiento sea incorporado como herramientas de gestión sistemática y permanente, replicando en el resto de los ciclos.</p>	<p>5- El equipo de gestión planificará próximos trabajos con otros ciclos.</p>	<p>Equipo de gestión</p>

Fuente: Elaboración Propia.

### 8.2.1 Diagnóstico

Para cumplir con el objetivo uno relacionado con el diagnóstico de las prácticas de liderazgo del equipo de gestión, la primera fase busca recopilar antecedentes y datos que permitan realizar sobre este aspecto; para ello, se realizará un formulario (véase anexo 10.4.1) y se aplicará a un alto porcentaje de docentes, de todos los ciclos y a otros profesionales de la educación. La responsable de esta fase será la asesora de Gestión Curricular.

Este cuestionario se realizará a partir de los elementos de gestión considerados en el Marco para la Buena Dirección y en los Estándares Indicativos para los Establecimientos Educacionales (Mineduc, 2015; Mineduc, 2020). Consta de 16 preguntas divididas en 4 dimensiones: Liderazgo, gestión pedagógica o curricular, gestión de personal y convivencia y participación. Con escala desde “Muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo” (de tipo Likert).

El tiempo proyectado para el proceso de recogida de información mediante el cuestionario, consta de media jornada de la tarde, en un espacio consensuado para consejo de profesores. En esta ocasión el consejo se intencionada en relación a la importancia de la participación por parte de los docentes. Este espacio será realizado en el año 2024.

Los datos serán analizados mediante estadística descriptiva con los cuales se generará un informe (véase anexo 10.4.2) que permitirá describir las características de liderazgo del equipo de gestión.

### 8.2.2 Planificación del plan de mejoramiento

Para cumplir el objetivo correspondiente a planificar una propuesta de mejora en las prácticas del equipo de gestión. Esta fase se dividirá en dos partes, la primera parte será realizada por la Asesora de Gestión Curricular en conjunto con el equipo de gestión y la segunda, por el equipo de gestión y el grupo docente de primer ciclo en trabajo colaborativo entre ellos.

#### Fase 1:

La primera fase del proceso de planificación está orientada al análisis de los resultados obtenidos en el informe. Este proceso involucra a dos tipos de actores: Internos

(equipo de gestión del establecimiento) y expositor externo, que cumplen el rol de capacitador, rol desempeñado por la asesora de Gestión curricular.

La primera parte de la fase planificación requerirá de mayor tiempo, puesto que se establecerán reuniones específicas con el equipo involucrado y mesas técnicas para desarrollar las actividades. considerándose para el proceso un mes.

Se realizarán dos jornadas de reflexión en mesas técnicas con el equipo de gestión, a realizarse dentro del mes, donde se analizarán los resultados cuantitativos del cuestionario e informe obtenido y se reflexionarán sobre el trabajo colaborativo, en la segunda jornada de reflexión se realizará un Foda, Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas utilizando una matriz que permitirá este análisis (véase anexo 10.4.3); En el proceso además se acogerán inquietudes, se mediará en las interpretaciones y conclusiones. Estas actividades estarán a cargo de la asesora de Gestión curricular y se concretará en un acta de reunión (véase anexo 10.4.12).

Para dar respuesta a la tercera actividad de la primera fase, se realizará una capacitación para el equipo de gestión, sobre el Liderazgo para el cambio. Esta será desarrollada por la asesora de Gestión Curricular. Está presupuestada a realizarse en el año 2024 y se contemplan 3 días de capacitaciones. Liderazgo para el cambio: Principios Teoría de la acción e Innovación e impacto en el liderazgo, capacidad colaborativa, instalación de una cultura de confianza y colaboración efectiva, elementos de aprendizaje continuo y aterrizaje a la realidad educativa.

Se espera que el equipo de gestión, conociendo las nuevas estrategias innovadoras, integre las que considere significativas o que enriquezcan sus propias prácticas proponiendo estrategias de mejoramiento en una jornada reflexiva. En un acta de acuerdos y compromisos

(véase anexo 10.4.11), seleccionarán y justificarán las estrategias, apoyándose con el análisis FODA realizado anteriormente, redactarán un primer borrador del liderazgo para el cambio que se podrá realizar en una matriz, identificando problemáticas, sus soluciones y dificultades. (véase anexo 10.4.4) para mejorar sus prácticas, demostrando compromiso y participación del equipo de gestión. Esta instancia está presupuestada en dos reuniones técnicas en los tiempos que se estimen convenientes y se dejará registro mediante acta de reuniones (véase anexo 10.4.12).

### Fase 2:

La segunda fase, está enfocada en la planificación inicial de una propuesta de mejora que propicia el trabajo colaborativo entre el equipo de gestión y los docentes de primer ciclo. Siendo en esta fase donde interactúan solo agentes internos (docentes y equipo de gestión). El equipo directivo deberá llevar a cabo las estrategias del liderazgo para el cambio consensuadas en la fase anterior.

Desde la propuesta estratégica reflexionada y analizada, el equipo de gestión planifica un segundo borrador (véase anexo 10.4.5) del diseño de innovación en conjunto con los docentes de Primer Ciclo que busca impulsar la mejora, la eficiencia en diversos procesos para dar respuesta a las desafiantes problemáticas de la educación que se están presentando en primer ciclo y se dejará registro mediante acta de reuniones (véase anexo 10.4.12). Esta matriz está compuesta de las problemáticas mencionadas en el primer borrador, apartado para una descripción o destinatarios y solución o recursos a requerirse para llevar a cabo las prácticas en el diseño de innovación.

El equipo de gestión y los docentes de primer ciclo se reúnen en mesas de trabajo o reuniones técnicas en dos ocasiones, para establecer y planificar el diseño de innovación pedagógica a implementarse en alguna problemática que se esté presentando dentro del ciclo.

### 8.2.3 Diseño del plan de mejoramiento.

A partir de la planificación del diseño de innovación para dar solución a las problemáticas de primer ciclo, consensuada con el equipo de gestión, se planifica el diseño un plan de mejoramiento final al que llamaremos, Plan de Mejoramiento Práctico Pedagógico (PMPP), que promueva el trabajo colaborativo y acompañamiento del equipo de gestión, en todo el proceso con los docentes de primer ciclo.

Este diseño se encontrará formado por cuatro fases estratégicas: planificación, desarrollo, acompañamiento y evaluación. En la realización de estas fases el Equipo de gestión implementará las diversas estrategias ligadas a la planificación consensuada del liderazgo para el cambio.

Los instrumentos que se mencionan en el diseño, serán validados por juicio experto, antes de su aplicación.

- **Planificación:** El equipo de gestión deberá planificar los tiempos para realizar las reuniones con los docentes, sin afectar los horarios de trabajo lectivo y no lectivo de los docentes.

Se realizarán las reuniones de media jornada que el equipo de gestión estime para planificar (4 instancias) de mejor manera el plan de mejoramiento práctico pedagógico, identificando las problemáticas y reflexionando sobre cómo dar respuesta a las dificultades. Estas jornadas recibirán el nombre de:

Identificando Problemáticas y se dejará registro mediante acta de reuniones (véase

anexo 10.4.12).

- Desarrollo: El equipo de gestión en conjunto con los docentes de primer ciclo, crean una pauta de acompañamiento. Los docentes de primer ciclo ejecutan las actividades planificadas por un semestre. el equipo de gestión mantiene un rol mediador del proceso coordinando, organizando y monitoreando constantemente el trabajo docente realizando observación participante dentro y fuera del aula de clases.
- Acompañamiento: El equipo de gestión es responsable de retroalimentar en 5 reuniones técnica de media jornada a realizarse en el semestre, donde se analiza el proceso planificado en el plan de mejoramiento práctico pedagógico, mediante una planilla de registro y monitoreo, que se deberá completar en cada acompañamiento (observación participante), entregando una mirada proyectiva de la retroalimentación estableciendo compromisos y acuerdos de mejora en la realización del plan (véase anexo 10.4.11) . El equipo realiza esta fase supervisada por la asesora de Gestión Curricular quien en cada observación participante que realice deberá dejar registro utilizando una pauta de acompañamiento y retroalimentación (véase anexo 10.4.6).
- Evaluación: Al finalizar el tiempo estimado proyectado para la implementación del plan de mejoramiento práctico pedagógico al final del año 2024. El equipo de gestión realiza dos reuniones estratégicas de media, con una duración máxima de media jornada, dos de ellas para analizar los resultados obtenidos y el impacto en los aprendizajes de los estudiantes de primer ciclo al igual que el mejoramiento de la problemática inicial y una tercera para reflexionar sobre la continuidad del plan

de mejoramiento práctico pedagógico para próximos años. En la primera jornada se evaluará el Plan de mejoramiento práctico pedagógico, mediante un formulario de evaluación de Plan de Mejoramiento Práctico Pedagógico (véase anexo 10.4.8). Está dividida en dos áreas con 17 afirmaciones, que evalúan el plan de mejoramiento y el acompañamiento realizado por el equipo de gestión. En la segunda jornada se analizarán los resultados del formulario aplicado establecidos en un informe de impacto (véase anexo 10.4.9). De no obtenerse los resultados esperados. Se repite el proceso de planificación en conjunto con los docentes, cambiando de estrategias o metodologías de trabajo. De obtener resultados positivos evidenciados se espera que el plan de mejoramiento práctico pedagógico sea incorporado como herramientas de gestión sistemática y permanente, replicando en el resto de los ciclos. Se planificará próximos trabajos con otros ciclos. Se reúnen impresiones del proceso realizado, así como retroalimentación desde los docentes y el equipo de gestión.

En todas las instancias donde se desarrollaron las fases del plan de mejoramiento práctico pedagógico realizado por el equipo de gestión y los docentes de primer ciclo. El asesor gestión curricular, como se observa, se encontrará presente realizando observación participante monitoreando la implementación de las estrategias planificadas del liderazgo para el cambio. Se realizará una reunión estratégica de finalización del año 2024, se realizará una encuesta Likert (Formulario Google) para los docentes y asistentes de la educación que trabajen con primer ciclo. para obtener información sobre la implementación de las estrategias realizadas en el trabajo colaborativo del equipo de gestión y el impacto en los aprendizajes de los estudiantes. A realizarse mediante un formulario Google de retroalimentación, de manera

anónima (véase anexo 10.4.10), este formulario cuenta de 3 opciones, en desacuerdo, indiferente. Está elaborado con premisas extraídas desde la pauta de observación que evalúa al equipo de gestión. Con un total de 12 preguntas.

Se realizará una última reunión con el equipo de gestión donde se analizan los datos obtenidos del profesorado y los asistentes, para retroalimentar las prácticas y evaluar el diseño de mejoramiento práctico pedagógico mediante el análisis observacional del proceso realizado por el equipo de gestión en conjunto con los docentes, la encuesta Likert y las apreciaciones finales de trabajo realizado. Para estimar el fortalecimiento del trabajo colaborativo en el equipo de gestión utilizando las estrategias del liderazgo para el cambio.

### 8.3 Cronograma de actividades

Para desarrollar el Diseño de innovación y fortalecer el trabajo colaborativo, liderazgo en el equipo de gestión, es necesario contar con un cronograma de implementación de actividades y acciones a desarrollar en tiempos y plazos planificados.

Se consideran 12 meses para el desarrollo de las etapas. El cronograma se ha diseñado considerando 1 año a implementarse (2024). Se debe tener presente que de acuerdo a la información que se entregará respecto a la implementación, este cronograma podrá ser modificado para lograr y asegurar el logro de los objetivos y resolver problemáticas que surjan en el proceso.

Este cronograma se emplea para indicar relaciones de actividades y tiempo de diferentes colores para evidenciar visualmente las actividades que se reiteran en el tiempo para cumplir los objetivos.

Cronograma de actividades Carta Gantt

2024											
OE 1											
Diagnosticar las prácticas de liderazgo del equipo de gestión mediante un cuestionario a los docentes del establecimiento y otros profesionales de la educación para el año 2024.											
Actividades	Responsable	M E S 3	M E S 4	M E S 5	M E S 6	M E S 7	M E S 8	M E S 9	M E S 10	M E S 11	M E S 12
Etapa 1: Diagnóstico: 1. Construcción de Guion (cronograma de actividades) Construcción de Cuestionario Google	Asesora de Gestión curricular	X									
	Equipo de Gestión										
	Docentes de I Ciclo										
2. Desarrollo de la jornada Diagnóstico Institucional Lineamientos	Asesora de Gestión curricular	X									

Presentación del cuestionario y lineamientos Realización del cuestionario y respuesta de consultas Síntesis de la jornada	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
3. Análisis de Datos estadístico	Asesora de Gestión curricular	X	X									
	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
4. Elaboración de Informe de Diagnóstico.	Asesora de Gestión curricular	X	X									
	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
Etapa 2: Planificación del plan de mejoramiento:  Fase 1:  Actividad 1: Creación de guion y Cronograma de actividades jornada 1 y 2 de análisis de resultados Informe	Asesora de Gestión curricular	X	X									
	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
Actividad 2: Desarrollo de la primera jornada de	Asesora de	X		X								

reflexión. Presentación informe resultados cuestionario Análisis de resultados Informe. Síntesis Participativa primera jornada	Gestión curricular											
	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
Actividad 3: Desarrollo segunda jornada de reflexión. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentando información de la jornada anterior.</li> <li>• Creación de un FODA sobre el trabajo colaborativo y liderazgo.</li> <li>• Creación de acta de reuniones.</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular	X		X								
	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
OE 2												
Planificar una propuesta de mejora en las prácticas del equipo de gestión en primer ciclo a través del liderazgo para el cambio para el año 2024.												
Actividades	Responsable		M E S	M E S	M E S	M E S	M E S	M E S	M E S	M E S	M E S	
			3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividad 1: Preparación de la capacitación del equipo de Gestión.	Asesora de Gestión curricular	X		X								

9. Construcción de Guion (cronograma de actividades) Construcción de presentación y material para los 3 días de Capacitación	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
Actividad 2: Capacitación del Equipo de Gestión. ● Primer día: Desarrollo de la jornada de Capacitación Liderazgo para el cambio <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Principios “Teoría de la acción”</li> <li>○ Innovación e impacto en el liderazgo</li> <li>○ Síntesis de la jornada</li> <li>○ Firma de Asistentes</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular	X		X								
	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
Actividad 3: Capacitación del Equipo de Gestión. ● Segundo día: Desarrollo de la jornada de Capacitación Liderazgo para el cambio <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacidad Colaborativa</li> <li>○ Instalación de una cultura de confianza y colaboración efectiva</li> <li>○ Síntesis de la jornada</li> <li>○ Firma de Asistentes</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular	X		X								
	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
Actividad 4: Capacitación del Equipo de Gestión. ● Tercer día: Desarrollo de la jornada de Capacitación Liderazgo para el cambio. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elementos de aprendizaje continuo.</li> <li>○ Aterrizaje a la realidad Educativa</li> <li>○ Síntesis de la jornada</li> <li>○ Firma de Asistentes</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular	X			X							
	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
Actividad 5: Planificación Jornada Reflexiva Liderazgo para el cambio.	Asesora de Gestión curricular	X			X							

<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de guion y Cronograma de actividades jornada 1 y 2 de planificación del primer borrador “Plan de mejoramiento Práctico pedagógico”</li> </ul>	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
<p>Actividad 6: Primera jornada de Reflexión Liderazgo para el cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proponen ideas de acompañamiento en el desarrollo de la creación del Plan de mejoramiento Práctico pedagógico</li> <li>Síntesis de la jornada</li> <li>Creación de acta de acuerdos y compromisos.</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular	X		X								
	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
<p>Actividad 7: Segunda jornada de Reflexión Liderazgo para el cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escritura de un primer borrador del Plan de mejoramiento Práctico pedagógico</li> <li>Síntesis de la jornada</li> <li>Creación de acta de acuerdos y compromisos.</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular	X		X								
	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
<p>Etapa 2: Planificación del plan de mejoramiento: Fase 2: Creación del cronograma Jornada de Planificación inicial propuesta de mejora.</p> <p>Actividad 8:  <ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de guion y Cronograma de actividades planificación inicial propuesta de mejora (dos jornadas).</li> </ul> </p>	Asesora de Gestión curricular			X								
	Equipo de Gestión	X										
	Docentes de I Ciclo											
Etapa 2: Planificación del plan de mejoramiento:	Asesora de Gestión curricular				X							

<p>Fase 2: Jornada de Planificación inicial propuesta de mejora.</p> <p>Actividad 9:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lineamientos</li> <li>● Identificación de problemática docente</li> <li>● Propuestas de mejora para la problemática.</li> <li>● Análisis primer borrador</li> <li>● Síntesis de la jornada</li> <li>● Creación de acta de reuniones.</li> </ul>	Equipo de Gestión	X										
	Docentes de I Ciclo											
<p>Actividad 10:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Retroalimentando información de la jornada anterior.</li> <li>● Escritura del segundo borrador en conjunto con Docentes de Primer Ciclo.</li> <li>● Síntesis de la jornada</li> <li>● Creación de acta de reuniones.</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular				X							
	Equipo de Gestión	X										
	Docentes de I Ciclo											
<p>OE3</p> <p>Diseñar un plan de mejoramiento para el trabajo colaborativo y acompañamiento de las prácticas del equipo de gestión, a través del liderazgo para el cambio, en el primer ciclo.</p>												
Actividades	Responsable	M E S 3	M E S 4	M E S 5	M E S 6	M E S 7	M E S 8	M E S 9	M E S 10	M E S 11	M E S 12	

<p>Actividad 1: planificación de 4 fases estratégicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación Cronograma de actividades planificación de las 4 fases.</li> <li>● Consensuar fechas e instancias dentro de los tiempos del profesorado.</li> <li>● Primera fase: Creación de los guiones y Cronogramas de actividades planificación “Identificando en problemáticas”</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular (OBSERVADOR PARTICIPANTE)	X				X					
	Equipo de Gestión	X									
	Docentes de I Ciclo	X									
<p>Actividad 2: Fase 1 Planificación. “Identificando problemáticas” Primera Jornada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lineamientos</li> <li>● Revisión de segundo borrador</li> <li>● Consensuar herramientas e insumos a realizar.</li> <li>● Acordar acompañamiento a realizar en el periodo.</li> <li>● Síntesis de la jornada</li> <li>● Creación de acta de reuniones.</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular (OBSERVADOR PARTICIPANTE)	X				X					
	Equipo de Gestión	X									
	Docentes de I Ciclo	X									
<p>Actividad 3: Fase 1 Planificación. “Identificando problemáticas” Segunda Jornada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación de herramientas e insumos a realizar.</li> <li>● Consensuar actividades a realizar en el semestre</li> <li>● Síntesis de la jornada</li> <li>● Creación de acta de reuniones.</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular (OBSERVADOR PARTICIPANTE)	X				X					
	Equipo de Gestión	X									
	Docentes de I Ciclo	X									
<p>Actividad 4: Fase 1 Planificación. “Identificando problemáticas” Tercera Jornada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Continuación en la creación de herramientas e</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular (OBSERVADOR PARTICIPANTE)	X					X				

insumos a realizar. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Decisión de actividades a realizar en el semestre</li> <li>● Síntesis de la jornada</li> <li>● Creación de acta de reuniones.</li> </ul>	Equipo de Gestión	X										
	Docentes de I Ciclo	X										
Actividad 5: Fase 1 Planificación. “Identificando problemáticas” Cuarta Jornada. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Finalización en la creación de herramientas e insumos a realizar.</li> <li>● Decisión de actividades a realizar en el semestre</li> <li>● Creación de Informe con planificación terminada.</li> <li>● Síntesis de la jornada</li> <li>● Creación de acta de reuniones.</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular (OBSERVADOR PARTICIPANTE)	X				X						
	Equipo de Gestión	X										
	Docentes de I Ciclo	X										
Actividad 6: Fase 2 Desarrollo “Creación de pauta de acompañamiento y retroalimentación” <ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer lineamientos a considerar en la pauta de acompañamiento</li> <li>● observación, fortalezas, debilidades, retroalimentación y compromisos.</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular (OBSERVADOR PARTICIPANTE)	X				X						
	Equipo de Gestión											
	Docentes de I Ciclo											
Actividad 7: Fase 2 Desarrollo “Implementación Plan de mejoramiento Práctico pedagógico”	Asesora de Gestión curricular (OBSERVADOR PARTICIPANTE Y RETROALIMENTACIÓN )	X				X	X	X	X	X		
	Equipo de Gestión (GESTIONADOR)	X										

	Docentes de I Ciclo (DESARROLLADOR)	X										
<p>Actividad 8: Fase 3 Preparación de las jornadas de “Evaluación Plan de mejoramiento Práctico pedagógico” Creación Cronograma de actividades dos jornadas de Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación de guion Primera y segunda jornada de Evaluación “Evaluación de Impacto” y “Evaluación de Continuidad” <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Construcción de Cuestionario Google Evaluación de Impacto</li> </ul> </li> </ul>	Asesora de Gestión curricular									X		
	Equipo de Gestión	X										
	Docentes de I Ciclo											
<p>Actividad 9: Fase 3 Primera Jornada de Evaluación Evaluación “Impacto” Plan de mejoramiento Práctico pedagógico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lineamientos</li> <li>● Presentación del cuestionario y lineamientos</li> <li>● Realización del cuestionario y respuesta de consultas</li> <li>● Síntesis de la jornada</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular									X		
	Equipo de Gestión	X										
	Docentes de I Ciclo	X										
<p>Actividad 10: Fase 3 Preparación informe del Impacto “Evaluación Plan de mejoramiento Práctico pedagógico”</p>	Asesora de Gestión curricular									X		
	Equipo de Gestión	X										
	Docentes de I Ciclo											

<p>Actividad 11: Fase 3 Segunda Jornada de Evaluación “Continuidad” Plan de mejoramiento Práctico pedagógico para el año 2025.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Retroalimentación información de la jornada anterior.</li> <li>● Presentación informe resultados cuestionario “impacto”</li> <li>● Análisis de resultados Informe.</li> <li>● Síntesis Participativa continuidad del plan.</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular																			X	
	Equipo de Gestión	X																			
	Docentes de I Ciclo	X																			
<p>Actividad 12: Fase 4 Planificación Retroalimentación del plan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Creación de guion y cronograma de actividades Retroalimentación</li> <li>● Creación encuesta Likert para docentes (Cuestionario Google)</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular	X																			
	Equipo de Gestión																				
	Docentes de I Ciclo																				
<p>Actividad 13: Fase 4 Retroalimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Retroalimentación de decisión de continuidad del plan</li> <li>● Aplicación encuesta Likert a docentes sobre el acompañamiento del Equipo de Gestión (Cuestionario Google)</li> <li>● Análisis de respuestas del profesorado</li> <li>● Planificación 2025.</li> </ul>	Asesora de Gestión curricular	X																			
	Equipo de Gestión	X																			
	Docentes de I Ciclo	X																			

## 8.4 Recursos y presupuesto: Operación e Inversión

El proyecto de innovación para lograr su óptima realización e implementación, considera recursos económicos, de alimentación, humanos, entre otros, que son considerados en las actividades.

Tabla 9: Tabla de Presupuesto

<b>I. PRESUPUESTO</b>	
<b>GASTOS ADMISIBLES</b>	
<b>Gastos de Operación</b>	Considera materiales de oficina, insumos técnicos y científicos, material fungible, impresiones, insumos computacionales, herramientas, materiales didácticos y otros.
<b>Personal de Apoyo</b>	Servicios específicos y eventuales prestados por personas naturales en base a un contrato a honorarios, como, por ejemplo, análisis estadístico, trabajo de campo, sistematización de información, apoyo técnico-metodológico, todos debidamente especificados y justificados.
	En este ítem se puede considerar la contratación de tesis de postgrado de la UMCE, magíster o doctorado, que tengan calidad de alumnos regulares y cuenten con proyectos de investigación que tributen a

	<p>la línea del proyecto concursado. Los tesistas deben comprometer al menos una publicación indexada al final del proyecto.</p>
<b>Bienes de Capital</b>	<p>Considera equipamiento computacional, tecnológico y científico, como software, discos duros, material bibliográfico.</p>
<b>Pasajes, Viáticos, Salidas a Terreno</b>	<p><b>Salidas a Terreno:</b></p> <p>Incluye gastos de traslado y estadía para la recolección de datos y muestreo, donde se debe incluir gastos de locomoción colectiva, taxi o bencina, dependiendo de la naturaleza del proyecto.</p>
	<p><b>Asistencia a Congresos:</b></p> <p>Incluye gastos de traslado, estadía e inscripción a conferencias, charlas, congresos, seminarios, que implique la presentación de ponencia u otras actividades académicas relacionadas con el proyecto, a las que asiste el investigador</p> <p><b>(Recuerde que no debe exceder el 40% del total del presupuesto solicitado y solamente podrá ser incorporado durante el segundo año de ejecución para aquellos proyectos de 2 años)</b></p>

**1. RESUMEN DE RECURSOS SOLICITADOS**

<b>ITEM PRESUPUESTARIO</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Gastos de Operación</b>	\$ 2.113.290	\$ 2.113.290
<b>Personal de Apoyo</b>	\$2.000.000	\$ 2.000.000
<b>Bienes de Capital</b>	\$ 0	\$ 0
<b>Pasajes, viáticos, salidas a terreno</b>	\$ 0	\$ 0
<b>TOTALES</b>	<b>\$4. 113.290</b>	<b>\$4. 113.290</b>
<b>(Los costos mencionados están sujetos a la aprobación de las autoridades pertinentes).</b>		

**2. JUSTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS SOLICITADOS****AÑO 2024****GASTOS DE OPERACIÓN**

<b>CONCEPTO</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Sillas y mesas	Implementación de capacitaciones y reuniones.	50	-	0 costos para el colegio, se utilizará la que se encuentra en el establecimiento.
Proyector	Implementación de capacitaciones y reuniones.	1	-	0 costos para el colegio, se utilizará la que se encuentra en el establecimiento.
Impresora	Implementación de capacitaciones y reuniones.	1	-	0 costos para el colegio, se utilizará la que se

				encuentra en el establecimiento.
Fotocopiadora	Implementación de capacitaciones y reuniones.	1	-	0 costos para el colegio, se utilizará la que se encuentra en el establecimiento.
Computador	Implementación de capacitaciones y reuniones.	1	-	0 costos para el colegio, se utilizará el personal.
Tinta Impresora Negra	Implementación de capacitaciones y reuniones.	1	\$10.000	\$10.000
Tinta Impresora Colores	Implementación de capacitaciones y reuniones.	1	\$25.000	\$25.000
Libro de actas	Implementación de capacitaciones y reuniones.	1	\$3.200	\$3.200

Alargador	Implementación de capacitaciones y reuniones.	1	-	0 costos para el colegio, se utilizará la que se encuentra en el establecimiento.
Lápices pasta Negro	Implementación de capacitaciones y reuniones.	2 (Cajas)	\$3.000	\$6.000
Lápices pasta Azul	Implementación de capacitaciones y reuniones.	2 (Cajas)	\$3.000	\$6.000
Resma tamaño carta	Implementación de capacitaciones y reuniones.	5	\$5.000	\$25.000
Clips	Implementación de capacitaciones y reuniones.	1 (Caja)	\$3.840	\$3.840
Corchetera	Implementación de capacitaciones y reuniones.	2	\$5.000	\$10.000

Corchetes	Implementación de capacitaciones y reuniones.	5 (Cajas)	\$1.290	\$6.450
Post-it	Implementación de capacitaciones y reuniones.	2	\$2.900 (Formato Taco)	\$5.800
Carpetas	Implementación de capacitaciones y reuniones.	20	\$600	\$12.000
Tabla de apoyo	Implementación de capacitaciones y reuniones.	20	\$2.500	\$50.000
Servicio de Catering 15 Personas	Brindar atención a los participantes Equipo de Gestión	3	\$10.000 (Valor por persona)	\$450.000
Servicio de Catering 50 Personas	Brindar atención a los participantes Docentes y Asistentes de la educación	3	\$10.000 (Valor por persona)	\$1.500.000

<b>TOTALES</b>	<b>\$2.113.290</b>
----------------	--------------------

<b>PERSONAL DE APOYO</b>				
<b>CONCEPTO</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Asesora de gestión curricular	Acompañar, guiar, observadora participante, relatora y evaluadora.	1	\$2.000.000 (por todo el proyecto)	\$2.000.000
<b>TOTALES</b>				<b>\$2.000.000</b>

## 9. Quinta Fase: Sistematización Reflexiva

### 9.1 Reflexión del aprendizaje profesional

Desde mi comienzo en la vida laboral he logrado experimentar las diversas aristas de mi profesión, pasando desde la psicopedagogía en el ámbito social, el ámbito clínico, enriqueciéndose en el trabajo con personas de todas las edades, desde pre infancia hasta adultos y adultos mayores. Actualmente trabajo en el programa de integración en un establecimiento con alta vulnerabilidad social en un entorno hostil en zona roja de la comuna de Puente Alto. Al momento de decidir ampliar mis conocimientos y enfocarme en el ámbito educacional, es donde comencé a buscar formas de posicionar mi profesión en esta área. abrir nuevos campos a colegas y permitir que la psicopedagogía llegue a nuevos rumbos y caminos que amplíen aún más su vasto campo.

La habilidad de liderazgo es requerida para liderar diferentes equipos de trabajo, está inmersa en diversos campos laborales. En el ámbito educacional resulta un factor clave para lograr los aprendizajes y alcanzar objetivos; existen diversos tipos de liderazgos y con el tiempo nacen nuevos estilos que buscan dar respuesta a las necesidades que se presentan en la sociedad. Un liderazgo eficiente o efectivo facilita instancias de mejora en los establecimientos educativos, llegando a generar instancias de cambio significativas.

Como vimos en la bibliografía existen diversos tipos de liderazgos que buscan dar solución a las problemáticas que se van presentando, el trabajo colaborativo y el acompañamiento docente son dos problemáticas que se están presentando en la actualidad. El liderazgo para el cambio es un estilo que promueve la empatía, la comprensión, el trabajo colaborativo y la resolución de dificultades de

forma eficiente. El liderazgo el director debe impulsar al equipo de gestión a replicar las buenas prácticas, liderando los equipos unificando un mismo liderazgo.

Desarrollar este proyecto de innovación educativa me ha permitido comprender la importancia que tiene un liderazgo competente para dar respuesta a las problemáticas y circunstancias que se estén presentando en los establecimientos escolares. Sin embargo, los cambios rápidos no se alinean a los cambios en el sistema educativo, que se caracterizan por ser lentos, pero al lograr impactos significativos en los aprendizajes es más probable que los cambios se mantengan en el tiempo.

Este proyecto implicó también realizar un análisis de la realidad institucional, puesto que los docentes se mostraban descontentos y temerosos, atribuían las dificultades presentadas al tipo de liderazgo que se presentaba en el equipo directivo. De esta manera, realizar el proyecto permitió comprobar que las dificultades que se estaban presentando para los docentes radica directamente al equipo de gestión. vinculando directamente de varias maneras a las dimensiones del ámbito de Gestión como: Dimensión de Gestión Pedagógica y la dimensión de Liderazgo de los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores del Ministerio de Educación. En reiteradas ocasiones los profesionales que ascienden a puestos de gestión pierden el camino o la realidad de lo que ocurre dentro del aula, volviéndose ajenos o simples espectadores que observan desde un lugar alejado las dificultades. Causando que los docentes sientan que los errores recaen principalmente en ellos.

Los objetivos propuestos de este proyecto buscan dar un cambio en las prácticas del equipo de gestión; diagnosticando y realizando un análisis de éstas, planificando una propuesta de mejora desde el trabajo colaborativo y acompañamiento de los docentes. incorporándose como agentes activos en los procesos de enseñanza aprendizaje que se realizan dentro de las aulas.

## 9.2 Proyecciones y limitaciones

Este proyecto es de diseño y no de implementación, a pesar de esto no está exento a presentar proyecciones y limitaciones. Las principales proyecciones que se presentan es lograr con este diseño dar respuesta a la problemática docente que impulsó este proyecto. permitiendo que el equipo de gestión mantenga un liderazgo acorde a las necesidades actuales y del establecimiento, logrando, además, un clima organizacional estable y beneficioso. estableciendo el trabajo colaborativo y el acompañamiento como prácticas recurrentes que se mantengan en el tiempo.

Otra proyección que se espera es que, al mejorar las problemáticas vinculadas directamente con la gestión y el liderazgo, se espera genere un impacto positivo en los aprendizajes de los estudiantes. Comenzando con un ciclo en primera instancia hasta completar el trabajo con el resto de ciclos.

Dentro de las posibles limitantes que pueda tener este proyecto se identifican diversos riesgos que se relacionan entre sí y que algunos no dependen de la asesora en gestión curricular. Como se planteó en el proyecto se pretende establecer los tiempos definidos con UTP antes de implementar el proyecto, sin embargo, se debe considerar que los tiempos en los establecimientos son acotados y el tiempo no lectivo de los profesionales es escaso, por lo que es posible que se cambien actividades planificadas sobre la marcha de una posible implementación.

Una segunda limitación que se debe considerar va de la mano de mantener las buenas prácticas en el tiempo y esta limitación se puede enlazar a una tercera, que es arraigada al mismo equipo de gestión de sensibilizarse y entender la importancia real que presenta establecer un liderazgo que permita a todo el equipo directivo presentar las mismas directrices para abordar problemáticas en los distintos ciclos y mantenerlas en el tiempo, transmitiendo las buenas prácticas a futuros profesionales que integren el equipo de gestión en el futuro.

En resumen, la viabilidad de establecer este cambio en el tipo de liderazgo en la institución está condicionada a que las autoridades del colegio mantengan en mente los objetivos para los cuales se creó este proyecto de innovación. Por ende, es fundamental llevar a cabo un análisis constante de la situación educativa actual del establecimiento y contar con un compromiso real por parte de las autoridades para implementar los cambios necesarios en virtud de la mejora escolar.

## 10. Bibliografía

- AcciónEducar (2015). Alumnos por curso en la educación escolar: realidad actual y su relación con los resultados de aprendizaje. N° 32. Disponible en [https://accioneducar.cl/wp-content/files\\_mf/1443578310Ana%CC%81lisisAlumnosporCurso\\_26.6.2015.pdf](https://accioneducar.cl/wp-content/files_mf/1443578310Ana%CC%81lisisAlumnosporCurso_26.6.2015.pdf)
- Ávalos, B., y Valenzuela, J. P. (2016). Education for all and attrition/retention of new teachers: A trajectory study in Chile. *International Journal of Educational Revista Elsevier*, Ed 49, 279-290 Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/141592/Education-for-all-and-attrition-retention-of-new-teachers.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bass, B., Avolio, B. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Calvo, G. (2014). Desarrollo profesional docente: el aprendizaje profesional colaborativo. En Unesco-Orealc, *Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual* (pp. 112-152). Santiago de Chile: Ceppe y Unesco.
- Colegio de profesores de Chile. (2022). Jornada escolar completa no está hecha con un fin pedagógico. Colegio de profesores de Chile. Disponible en <https://www.colegiodeprofesores.cl/2022/04/18/jornada-escolar-completa-no-esta-hecha-con-un-fin-pedagogico/>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. Disponible en [10.20511/pyr2016.v4n2.122](https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122)

- Donoso, S., y Benavides, N. (2018). Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Revista Brasileira de Educação*, v. 23. Disponible en <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230013>
- Elacqua, G., Hincapié, D., Vegas, E., y Alfonso, M. (2018). Profesión: profesor en América Latina ¿Por qué se perdió el prestigio docente y cómo recuperarlo?
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Fundación Chile; Fundación CAP. Serie Liderazgo Educativo.
- Equipo Programa ECBI (2015). Pauta de observación y acompañamiento docente en el aula. Universidad de Chile. Disponible en <https://www.rmm.cl/portales/916/recursos/pauta-de-observacion-y-acompanamiento-docente-en-el-aula>
- Facultad de Educación (s/f). El equipo de gestión y el Marco para la buena dirección. Universidad Alberto Hurtado. Disponible en [https://cuadernosdeeducacion.uahurtado.cl/historial/cuaderno\\_educacion\\_32/pdf/instrumento32.pdf](https://cuadernosdeeducacion.uahurtado.cl/historial/cuaderno_educacion_32/pdf/instrumento32.pdf)
- Facultad de Ingeniería (s/f) Acta de acuerdos y compromisos. Universidad Playa Ancha. Disponible en [https://www.upla.cl/facultad/ingenieria/wp-content/uploads/2021/10/20210512\\_facultad\\_ingenieria\\_acta\\_consejo.pdf](https://www.upla.cl/facultad/ingenieria/wp-content/uploads/2021/10/20210512_facultad_ingenieria_acta_consejo.pdf)
- Fullán, M. (1993). *Fuerzas de cambio: explorando las profundidades de la reforma educativa*. Londres: Falmer Press. 21-22.
- Fullán, M. (2021) *Comunidad, redes y liderazgo: claves para avanzar hacia una mejora educativa*.
- Gaete, A., Castro, M., Pino, F., y Mansilla, D. (2017). Abandono de la profesión docente en Chile: Motivos para irse del aula y condiciones para volver.
- Hevia, R., Hirmas, C., y Peñafiel S. (2022) *Pertinencia Cultural para mejorar los aprendizajes*. Tarea revista de educación y cultura. Unesco. Disponible en [https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2014/03/Tarea53\\_32\\_R\\_Hevia\\_C\\_Hirmas\\_S\\_Peafiel.pdf](https://tarea.org.pe/wp-content/uploads/2014/03/Tarea53_32_R_Hevia_C_Hirmas_S_Peafiel.pdf)

- Herrera, V., Montes, I., Santiago, E., y Tapia, M. (2017). Diseño de un plan de mejoramiento como propuesta de intervención para el fortalecimiento de los procesos curriculares de una institución educativa. Universidad del norte.
- Hopkins, D. (2009). mi escuela, una gran escuela. lom.
- Ministerio de Educación (2015). Marco para la Buena Dirección. CPEIP.  
[http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE\\_2015.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf)
- Ministerio de Educación. (2019). Trabajo colaborativo y Desarrollo Profesional Docente en la escuela.
- Ministerio de Educación. (2020). Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos Educacionales y sus sostenedores.
- Ministerio de Educación. (2021) Plan de Mejoramiento Educativo: Herramienta de planificación y gestión de la escuela. Disponible en  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18434/Orientaciones-PME-2021-en-contexto-de-pandemia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación. (2022). Proyecto de Ley que modifica el DFL N°1 de 1996, del Ministerio de Educación, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 19.070.
- Ministerio de Educación. (2022). Orientaciones para el proceso de planificación de la mejora educativa 2023, en el marco de los desafíos de reactivación educativa integral. Disponible en  
<https://www.comunidadescolar.cl/wp-content/uploads/2022/12/29-12-22-Orientaciones-para-el-proceso-de-planificacio%CC%81n-de-la-mejora-educativa-2023-en-el-marco-de-los-desafi%CC%81os-de-reactivacio%CC%81n-educativa-integral.pdf>
- Ministerio de educación., (s/f). innovación pedagógica y trabajo colaborativo entre docentes.  
herramienta 7. plantilla de definición de proyectos: una propuesta para desarrollar prototipos de innovación pedagógica. Disponible en  
<https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14269/Herramienta-7-Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montañez, A., Polumbo, G., Ramos, R., y Ramos, V. (2020) Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: Aproximaciones teóricas. Revista Venezolana de Gerencia 27(97), 170-182

- Murillo, F. (2006). una dirección escolar para el cambio. reice. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 4, núm. 4, 2006, pp. 11-24. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/551/55140403.pdf>
- Murillo, F., y Duk, C. (2006) Escuelas inclusivas; Gestión para el cambio y mejora.
- Ñañez, M., y Lucas, G. (2018). Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: Un reto de la educación actual.
- Rivera, Y., y Aparicio. C. (2020). características de las prácticas de liderazgo pedagógico en programas de integración escolar que favorecen el trabajo colaborativo entre docentes. scielo vol.59 no.2. Disponible en <http://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.59-iss.2-art.1055>
- Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo.
- Rojas, A., y Gaspar, F. (2006) Bases del liderazgo en educación. Unesco. Disponible en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147055>
- Román. M. (s/f) planes de mejoramiento: estrategias e instrumentos para la mejora de la eficacia de la escuela. Universidad Alberto Hurtado.
- Tapia, D., Tapia, F., y Baeza, P. (2022) Liderazgo Efectivo y sus amenazas.
- Unesco (2016) Innovación educativa. Herramientas de apoyo para el trabajo docente, Vol. 3, Disponible en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247005>
- Vaillant, D. (2016) Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente.
- Vilchez. T. (2018) La comunicación efectiva para mejorar los procesos de gestión educativa. Disponible en <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3881/Trab%20Suf%20Prof%20VILCHEZ%20GONZALEZ%20TEOFILO.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

# 11. Anexos

## 11.1 Análisis de lluvia de problemáticas

En la búsqueda de encontrar un medio cualitativo de obtención de datos, se propuso utilizar el análisis 80- 20; sin embargo, a medida que avanzaba la consulta de problemáticas que afectan a los docentes, el listado aumento, pero no presentó repetición de respuesta, lo que concluyó con una lluvia de problemáticas.

Lluvia de problemáticas
Burnout
Capacitación docente para la diversidad en aula
Carencia de sesiones de reflexión y retroalimentación de las prácticas pedagógicas
Falta de valoración hacia los docentes
Alto número de estudiantes por aula
Descontextualización de los requerimientos del equipo de gestión en el aula
Desorganización en el liderazgo

Las horas no lectivas no alcanzan para planificar y reflexionar sobre las prácticas

Fuente: elaboración propia-

Al analizar estas problemáticas a fondo, se establece una relación directa con los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores de Gestión Educacional que se organizan en cinco dimensiones de la gestión escolar (Liderazgo- Gestión curricular- Gestión de Recursos - Formación y convivencia). Bajo esta premisa se insta que las dificultades que presentan los docentes se vinculan y se pueden trabajar desde la gestión.

La lluvia de problemáticas se realizó preguntando a un número determinado de docentes diez, cuales ellos identifican como las mayores problemáticas en sus prácticas diarias, obteniendo un número determinado de categorías.

## 11.2 Análisis Likert

Al haber determinado las principales problemáticas que presentan los docentes y descubrir su vinculación directa con el área Gestión mediante los estándares indicativos de desempeño; se realiza un Likert (encuesta de satisfacción) para ahondar e identificar las variables que mayor incidencia presentarán.

La siguiente tabla muestra las problemáticas mencionadas en la lluvia de problemáticas y representa la frecuencia que los docentes participantes del Likert respondieron como las principales dificultades.

Categoría	Número de participantes que hicieron alusión a ella	Porcentaje
Burnout	3	12%
Capacitación docente para la diversidad en aula	2	8%
Carencia de sesiones de reflexión y retroalimentación de las prácticas pedagógicas	2	8%
Falta de valoración hacia los docentes	3	12%
<b>Alto número de estudiantes por aula</b>	<b>5</b>	<b>19%</b>
Descontextualización de los requerimientos del equipo de gestión en el aula	3	12%
<b>Desorganización en el liderazgo</b>	<b>4</b>	<b>15%</b>
<b>Las horas no lectivas no alcanzan para planificar y reflexionar sobre las prácticas</b>	<b>4</b>	<b>15%</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Dentro de las principales dificultades podemos observar tres que resaltan entre las otras, y son definidas como las que inciden más considerablemente en las prácticas pedagógicas de los docentes: correspondientes a las variables de Gestión curricular, Formación y convivencia escolar y

Liderazgo: Alto número de estudiantes por aula, Desorganización en el liderazgo y Las horas no lectivas no alcanzan para planificar y reflexionar sobre las prácticas.

En un comienzo se pensó en realizar una encuesta Osgood para los docentes, pero por su diseño que no es familiarizado con los docentes se decidió finalmente, dejar una encuesta Likert que se relaciona de mejor manera con el profesorado.

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuesta Likert Sobre prácticas docentes

Objetivo	Identificar las problemáticas en las prácticas docentes que se desarrollan en el establecimiento				
Variable	Reflexión de las propias prácticas docentes entorno a la gestión curricular				
Categorías	Completamen te de acuerdo	Parcialme nte de acuerdo	Indeciso	Parcialment e en desacuerdo	Completamente en desacuerdo
Plena capacitación para atender a la diversidad dentro del aula	5	4	3	2	1

Sistematización de sesiones de reflexión y retroalimentación de las prácticas pedagógicas entre docentes	5	4	3	2	1
El número de estudiantes inadecuado para el desarrollo docente	5	4	3	2	1
Los requerimientos del equipo de gestión son solicitudes atingentes al contexto de aula	5	4	3	2	1
Las horas No lectivas son inadecuadas para realizar planificación	1	2	3	4	5
Las horas No lectivas son inadecuadas para realizar reflexión	1	2	3	4	5

Variable 2	Clima organizacional y convivencia				
He sentido burnout en el trabajo	5	4	3	2	1
Desvalorización hacia los docentes	5	4	3	2	1
Variable 3	Liderazgo				
Desorganización desde el liderazgo	5	4	3	2	1

¿Mencione otra dificultad de la práctica docente que se esté desarrollando en el establecimiento?

---



---

Muchas Gracias

### 11.3 Análisis Documental

En el análisis de documentos analizamos el proyecto institucional del establecimiento, en búsqueda sobre los lineamientos que tienen mayor incidencia, correspondientes a las variables de los estándares indicativos de Desempeño de los establecimientos educacionales: Gestión pedagógica, formación - convivencia y liderazgo.

Liderazgo	Gestión pedagógica
<p data-bbox="277 835 740 1415"><b>Génesis de Proyecto Educativo</b></p> <p data-bbox="277 1016 740 1415">México 2007, se expresa la necesidad de “formular un Proyecto Educativo común, con carácter universal, que recoja las líneas de la pedagogía de la Compañía y esté contextualizado en el aquí y ahora”.</p>	<p data-bbox="841 835 1360 945"><b>Una educación humanista cristiana.</b></p> <p data-bbox="841 1016 1360 1344">Considera a la persona como centro de la acción educativa y ofrece una educación integral que contribuye al desarrollo armónico de todas sus potencialidades.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Una educación de calidad.</b></p> <p>La mejora continua, “que se haga cada vez mejor”, inspira nuestra praxis e introduce en nuestros Centros el dinamismo y flexibilidad necesarios para seguir adecuando las respuestas a las necesidades y demandas de cada momento histórico.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Educación en la vida y para la vida</b></p> <p>Los Centros Compañía de María, utilizan metodologías en las que se unen conocimientos, habilidades y actitudes, de manera que cada persona pueda integrarlos, ponerlos en relación y aplicarlos en las diversas situaciones y contextos cotidianos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Una educación de calidad.</b></p> <p>La reflexión sobre la práctica, la evaluación continua y procesual y la introducción de planes de mejora, son las herramientas que utilizamos para hacerlo posible.</p> <p>Aquí dice relación con la fase de monitoreo de las acciones.</p> <p>Muy bien relacionado</p>	<p style="text-align: center;"><b>Educación de calidad</b></p> <p>Que busca la eficiencia de cada uno de los procesos que conforman la tarea educativa.</p> <p>La mejora continua inspira nuestra praxis e introduce en nuestros Centros dinamismo y flexibilidad. La reflexión sobre la práctica, la evaluación continua y procesual y la introducción</p>

	de planes de mejora, son herramientas que utilizamos para hacerlo posible.
--	--

Fuente: elaboración propia

El establecimiento es una institución en continuo aprendizaje. La formación permanente de los educadores es garantía de la calidad educativa. En el desglose que se realizó donde se analiza el proyecto institucional en las tres dimensiones que son donde se encuentran las problemáticas, nos deja observar un proyecto católico, que busca mejorar la educación en conjunto de entregar y enseñar la palabra de Dios.

En su liderazgo se caracterizan por la búsqueda de la mejora continua y la reflexión sobre la práctica y la evaluación continua. En la dimensión de la gestión pedagógica considera a la persona como centro de la acción educativa y ofrece una educación integral que contribuye, con una praxis caracterizada por la reflexión, el dinamismo, la flexibilidad. En cuanto a la dimensión de formación y convivencia, crear identidad mediante el diálogo

para articular personalización y socialización, libertad y responsabilidad, autonomía y colaboración, creatividad personal y creación de vínculo.

## 11.4 Instrumentos Plan de Mejoramiento

### 11.4.1 Formulario Google

#### LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCACIONAL

Cargo: Profesorado

Asistente de la educación

El presente Formulario Google busca identificar la realidad institucional en cuanto al liderazgo y gestión educacional. Abarca 4 dimensiones: Liderazgo, Gestión pedagógica o curricular, Gestión de personal, convivencia y participación.

Creadas en base al Manual de la buena dirección y los Estándares Indicativos para los Establecimientos Educativos.

#### Liderazgo

En cuanto a la dimensión de Liderazgo, en tu institución ¿En qué medida estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1) La dirección conduce de manera efectiva el funcionamiento del establecimiento.				
2) La dirección instaure una cultura de altas expectativas, una cultura de colaboración y académicamente estimulante.				

<p>3) La dirección define o revisa en conjunto con su comunidad educativa el proyecto Educativo Institucional, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de los estudiantes.</p>				
<p>4) La dirección recolecta y analiza sistemáticamente información, datos y resultados del establecimiento con los actores de la comunidad educativa, que le permitan tomar decisiones informadas y oportunas.</p>				
<p>5) La dirección desarrolla una comunicación y coordinación estratégica y efectiva para el logro de los objetivos institucionales y políticas vigentes.</p>				

## Gestión Pedagógica o Curricular

En relación a la dimensión de Gestión pedagógica o Curricular ¿En qué medida estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
6) El director y el equipo técnico pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos comunes para la implementación efectiva del currículum y el desarrollo de competencias en los estudiantes.				
7) El equipo directivo en conjunto con los docentes y asistentes de la educación, implementan estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con dificultades sociales, afectivas, conductuales, con necesidades especiales, implementando medidas efectivas para apoyarlos.				
8) El equipo directivo y el técnico pedagógico acompañan a los docentes antiguos y noveles, mediante la observación y retroalimentación de las actividades pedagógicas para la toma				

de decisiones en conjunto.				
9) El equipo directivo y el técnico pedagógico, identifican las fortalezas y debilidades de cada docente. procurando apoyarlos en el proceso de enseñanza aprendizaje, evitando el estrés laboral.				

### Gestión de Personal

En relación a la dimensión Gestión de Personal. ¿En qué medida estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
10) El equipo de gestión NO desarrolla o implementa estrategias de búsqueda, selección, inducción, acompañamiento y retención de docentes y asistentes de la educación.				
11) El equipo de gestión identifica y prioriza las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de				

la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.				
12) El equipo de gestión reconoce y celebra los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.				
13) El equipo de gestión apoya y demuestra consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.				
14) El equipo de gestión NO demuestra confianza en las capacidades de sus equipos, no promoviendo el surgimiento de liderazgo al interior de la comunidad educativa.				

### **Convivencia y Participación**

De acuerdo a la dimensión de convivencia y participación ¿En qué medida estás de acuerdo con estas afirmaciones?

Afirmaciones	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<i>15) El equipo de gestión o directiva promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar y fomenta el diálogo, promoción de la cultura de trabajo colaborativo entre el profesorado, asistentes de la educación y estudiantes en pos de la mejora continua.</i>				
<i>16) El equipo de gestión genera oportunidades y colaboración de actores de la comunidad escolar a través de espacios formales para consolidar el logro del clima escolar positivo y los objetivos de su Proyecto Educativo Institucional.</i>				

Fuente: El equipo de gestión y el Marco para la buena dirección Universidad Alberto Hurtado

#### 11.4.2 MODELO INFORME Formulario Google

##### **Modelos de respuestas que se presentan en el informe**

El presente informe entrega los datos recopilados del cuestionario realizado a los docentes y asistentes de la educación, con respecto al liderazgo y gestión educacional del establecimiento.

El objetivo es identificar la realidad institucional en cuanto al liderazgo y gestión educacional. Abarca 4 dimensiones: Liderazgo, Gestión pedagógica o curricular, Gestión de personal, convivencia y participación. Las dimensiones fueron creadas en base al Manual de la buena dirección y los Estándares Indicativos para los Establecimientos Educativos.

**Este informe se reserva la información de los participantes que respondieron a la encuesta, para fines de proteger su integridad y anonimato.**

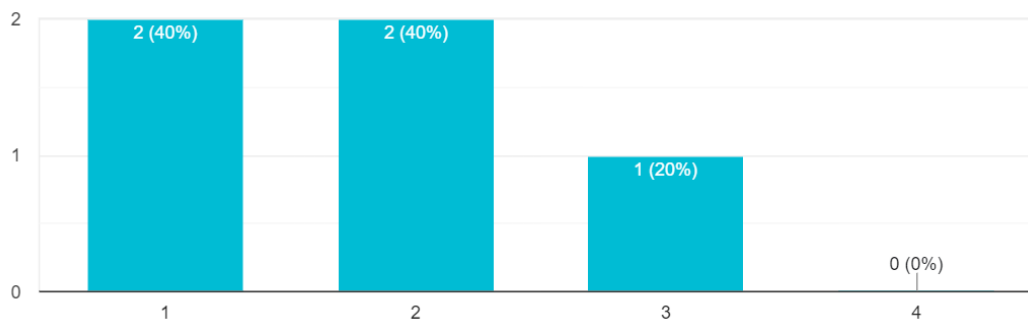
#### **DIMENSIÓN: LIDERAZGO**

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE, 2015), plantea que un liderazgo efectivo, se constituye en un conocimiento profesional relevante en el ejercicio de la dirección y liderazgo, y respecto de ello declara que “El conocer las concepciones de liderazgo escolar, permite tener una comprensión no sólo de las prácticas, tipos y características de los líderes escolares sino también de los valores y estrategias necesarios para implementar procesos de mejora escolar diferenciando contexto, nivel de desarrollo de la escuela y contingencia.” (Mineduc, 2015, p. 34).

## EJEMPLO POSIBLE DE ANÁLISIS POR PREGUNTA Y COMENTARIOS:

1- La dirección conduce de manera efectiva el funcionamiento del establecimiento.

5 respuestas



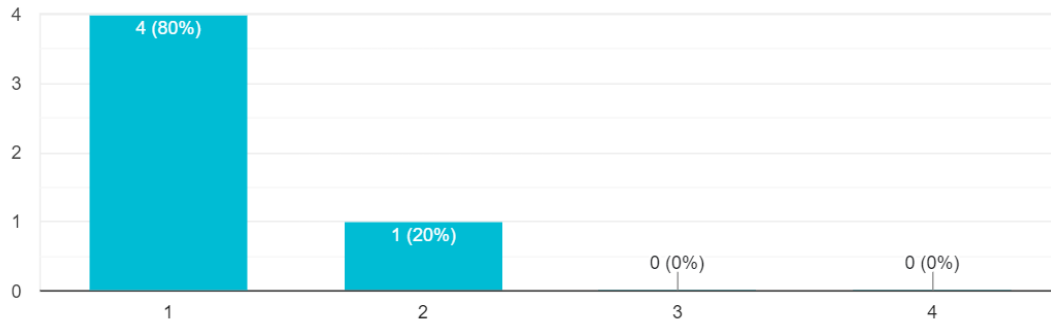
1: Muy de acuerdo 2: De acuerdo 3: En desacuerdo 4: Muy en desacuerdo.

**Análisis:** En la pregunta anterior enfocada en dilucidar la dirección efectiva del equipo de gestión. Un 40% de las personas encuestadas, refirió estar Muy de acuerdo con la dirección que se está llevando a cabo dentro del establecimiento, un 40% seleccionó estar de acuerdo con la dirección empleada en el establecimiento. Se puede observar que un 80% de las personas encuestadas, refiere encontrarse satisfecha con la dirección del establecimiento.

Observaciones:

2- La dirección instaure una cultura de altas expectativas, una cultura de colaboración y académicamente estimulante.

5 respuestas



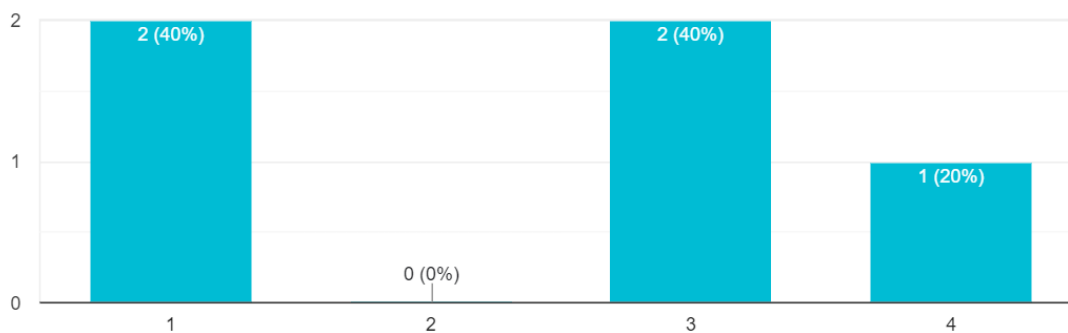
1: Muy de acuerdo 2: De acuerdo 3: En desacuerdo 4: Muy en desacuerdo.

**Análisis:** En la pregunta anterior, enfocada en la cultura de altas expectativas, colaboración y estimulación académica que el equipo de gestión mediante el liderazgo debe dar respuesta. el 80% de los encuestados, refirió estar Muy de acuerdo con la cultura, siendo esta instaurada de forma óptima por la dirección. Un 20% de las respuestas se dirigieron a estar De acuerdo con la cultura escolar.

Observaciones:

3- La dirección define o revisa en conjunto con su comunidad educativa el proyecto Educativo Institucional, enfocado en el mejoramiento de los logros de aprendizajes de los estudiantes.

5 respuestas



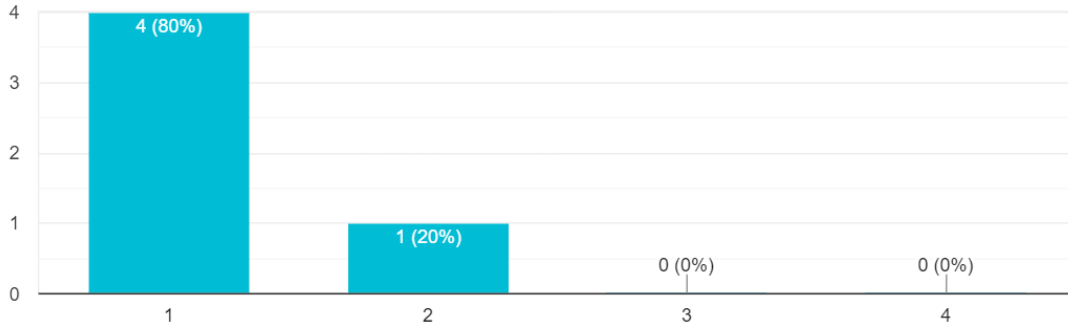
1: Muy de acuerdo 2: De acuerdo 3: En desacuerdo 4: Muy en desacuerdo.

**Análisis:** En la pregunta anterior, enfocada en el trabajo colaborativo para definir y revisar en conjunto con la comunidad escolar el Proyecto Educativo Institucional. Un 40% de los encuestados refiere estar muy de acuerdo con el trabajo colaborativo, en contraposición un 40% refiere No estar de acuerdo con el trabajo colaborativo que se realiza con la comunidad escolar en cuanto al proyecto educacional. Un 20% refiere estar muy en desacuerdo con el trabajo colaborativo que se realiza, ya sea definiendo o revisando en conjunto el PEI.

Observaciones:

4- La dirección recolecta y analiza sistemáticamente información, datos y resultados del establecimiento con los actores de la comunidad educativa, que le permitan tomar decisiones informadas y oportunas.

5 respuestas



1: Muy de acuerdo 2: De acuerdo 3: En desacuerdo 4: Muy en desacuerdo.

**Análisis:** En la pregunta anterior, enfocada en la recolección de datos, resultados y datos sistemáticos que le permitan tomar decisiones apropiadas ante dificultades que se presenten. el 80% de los encuestados refiere estar Muy de acuerdo en cómo la dirección sistemáticamente recolecta la información dando respuesta a los problemas de forma óptima y efectiva. Un 20% refiere estar De acuerdo con la forma en la que se recolecta y analiza la información, siendo esta sistemática, lo que promueve dar respuesta efectiva a posibles problemas que se presenten.

Observaciones:

### 11.4.3 Análisis de resultado informe diagnóstico liderazgo y Gestión Educativa FODA

#### **Análisis de resultado informe diagnóstico liderazgo y Gestión Educativa**

En la siguiente matriz, se espera que se registre la información respecto a los resultados arrojados en el cuestionario de diagnóstico liderazgo y gestión Educativa.

Se presentan 4 matrices divididas por dimensión, se espera se puedan identificar con las observaciones registradas en el informe la construcción e identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Al finalizar estas 4 matrices, se presenta una plantilla final a completarse con todas aquellas categorías que se estimen relevantes abordar y tener presente, así como las principales dificultades o problemáticas a trabajar.

## DIMENSIÓN: LIDERAZGO

### ANÁLISIS FODA

DIMENSIÓN: LIDERAZGO.

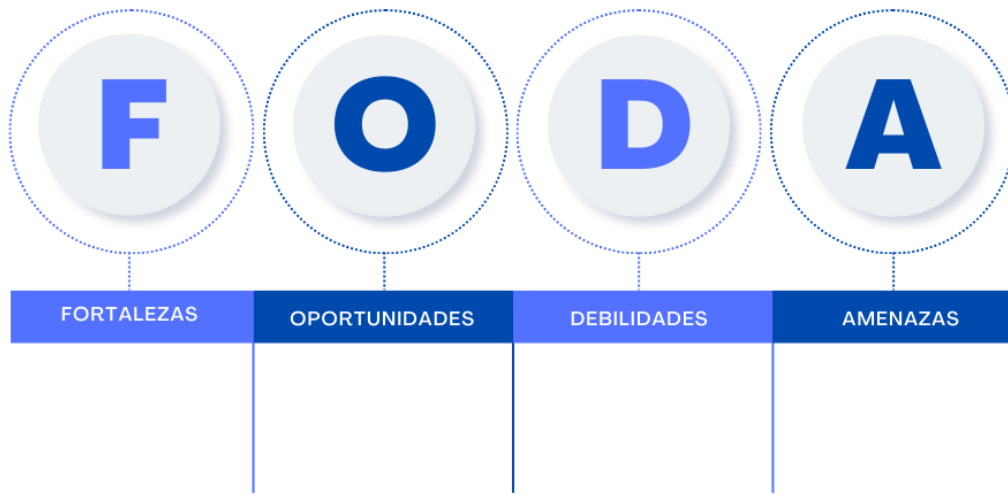


Análisis:

## DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA O CURRICULAR

### ANÁLISIS FODA

DIMENSIÓN: GESTIÓN PEDAGÓGICA O CURRICULAR



Análisis:

## DIMENSIÓN: GESTIÓN DE PERSONAL

### ANÁLISIS FODA

DIMENSIÓN: GESTIÓN DE PERSONAL

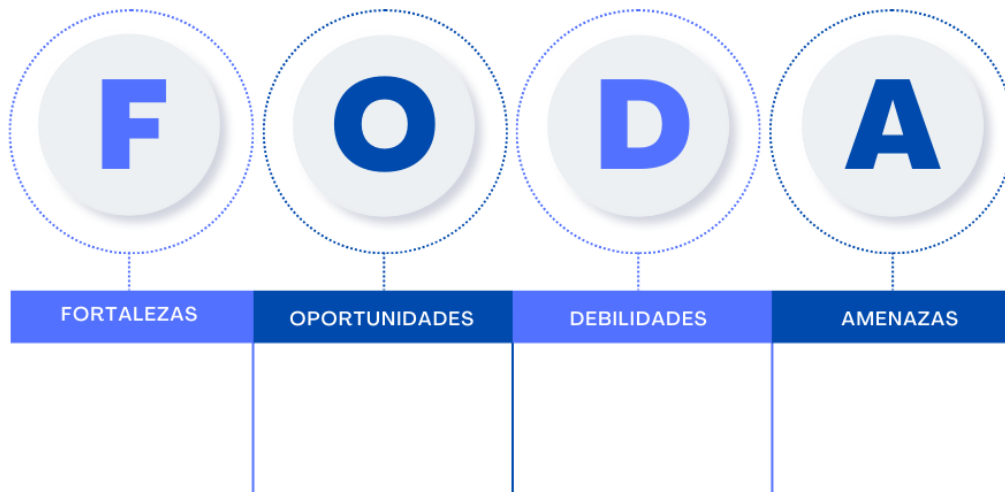


Análisis:

## DIMENSIÓN: CONVIVENCIA Y PARTICIPACIÓN

### ANÁLISIS FODA

DIMENSIÓN: CONVIVENCIA Y PARTICIPACIÓN



Análisis:

# MATRIZ ANÁLISIS FINAL LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCACIONAL

## ANÁLISIS FODA





### LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCACIONAL



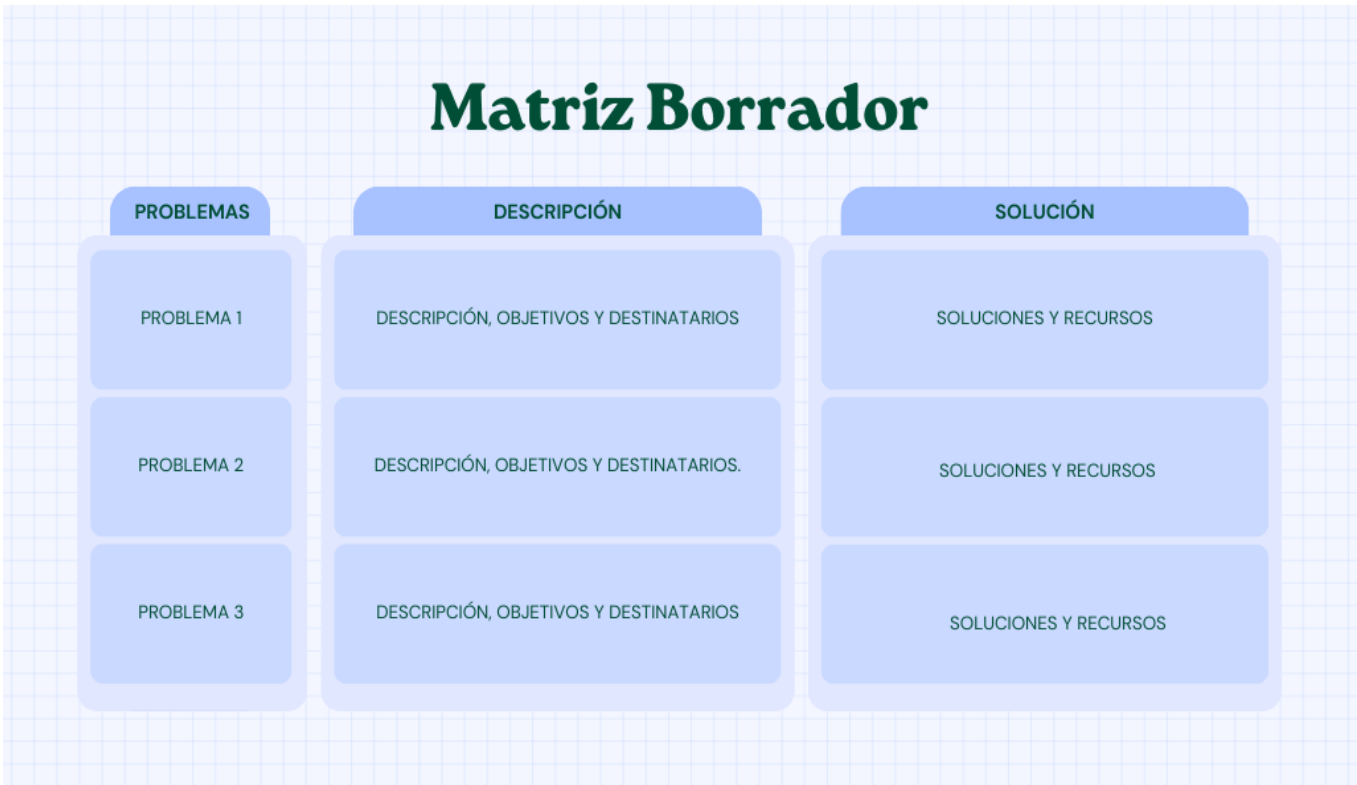
Análisis:

#### 11.4.4 Modelo Primer Borrador (Matriz)

### MATRIZ BORRADOR PLANIFICACIÓN PMPP

	SOLUCIÓN	DIFICULTAD
PROBLEMA 1		
PROBLEMA 2		

#### 11.4.5 Modelo Segundo Borrador (Matriz)



#### 11.4.6 Pauta de Observación a Equipos Directivos

### **PAUTA DE OBSERVACIÓN A EQUIPOS DIRECTIVOS**

Participante	
Cargo	
Nivel Educativo	

Fecha	
Observador	

Criterio	Descriptores	Apreciación			Observaciones
		Totalmente logrado	Medianamente logrado	No logrado	
<b>Liderazgo</b>	Utilizan los principios del liderazgo para el cambio				
	Ejercen su rol como formador de personas y de la organización				
	Reflexionan periódicamente sobre su gestión profesional en el contexto de su labor directiva considerando los principios del liderazgo para el cambio.				
	Son capaces de adaptarse a circunstancias cambiantes.				
	Promueven y apoyan una cultura organizacional flexible.				

Son capaces de escuchar y está abierto a recibir comentarios, ideas y sugerencias.				
Practican un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.				
Establecen canales de comunicación con personas ligadas al proceso de toma de decisiones.				
Dan instancias para que sus equipos desarrollen liderazgo entre ellos.				
Utilizan técnicas de negociación, Administración y resolución de conflictos.				
Toman decisiones fundamentales y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas.				
Disponen de mecanismos de información sistemática sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones con los actores relevantes del entorno.				
Utilizan la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los				

	resultados de aprendizaje de los estudiantes.				
	Aseguran la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a docentes y codocentes sobre su desempeño profesional.				
<b>Gestión curricular</b>	Promueven entre los docentes, la implementación de estrategias de enseñanza efectivas, de acuerdo al marco para la Buena Enseñanza.				
	Genera instancias y tiempos de planificación para seleccionar y organizar los contenidos de los programas de estudio.				
	Genera instancias y tiempos para definir las estrategias de enseñanza acorde con las necesidades de los alumnos.				
	Genera instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes.				

	Generan instancias y tiempos para la reflexión docente sobre la incidencia de las prácticas pedagógicas en el logro de resultados.				
	Aseguran la existencia de mecanismos para sistematizar información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.				
<b>Convivencia y Participación</b>	Promueven un clima de igualdad de oportunidades y una política de puertas abiertas ante todos los actores de la comunidad educativa.				
	Aseguran que cada una de las unidades, grupos de trabajo y/o individuos adopten las acciones que permitan alcanzar las metas de la escuela.				
	Estimulan la participación de los padres y apoderados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.				
	Conocen a sus estudiantes y su realidad socioeducativa.				

	Informan regularmente a la comunidad educativa acerca de los resultados académicos del establecimiento.				
<b>Gestión de Personal</b>	Aplican elementos de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional en su labor directiva.				
	Se ocupan de las necesidades del personal docente, apoyando y motivando su desarrollo profesional.				
	Establecen y mantienen procedimientos de monitoreo y evaluación del desempeño del personal del establecimiento.				
	Desarrollan un adecuado sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente con el cuerpo de profesores.				
	Disponen de mecanismos expeditos para cubrir las necesidades imprevistas de personal en el establecimiento.				

Adaptado de Facultad de Educación (s/f). El equipo de gestión y el Marco para la buena dirección.

Universidad Alberto Hurtado.

11.4.7 Registro de Retroalimentación

**REGISTRO DE RETROALIMENTACIÓN**

Participante	
Cargo	
Nivel Educativo	
Fecha	
Observador	

<b>Observaciones Liderazgo para el cambio</b>	
<b>Observaciones Gestión pedagógica</b>	
<b>Observaciones Gestión de personal</b>	

<b>Observación Convivencia y Participación</b>	
<b>Acuerdos</b>	

\_\_\_\_\_

Firma Equipo Directivo

\_\_\_\_\_

Asesora Curricular

#### 11.4.8 Formulario Evaluación Plan de Mejoramiento Práctico Pedagógico

PMPP

#### **Cuestionario de Evaluación del Acompañamiento del Plan de Mejoramiento**

#### **Práctico Pedagógico PMPP**

Este cuestionario anónimo busca evaluar mediante una escala de apreciación el acompañamiento y retroalimentación realizado por el equipo de gestión en la implementación del Plan de Mejoramiento Práctico Pedagógico (PMPP).

<b>Afirmación</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>
Acompañamiento y Retroalimentación			

<p>El equipo de Gestión se reúne al menos una vez al mes para reflexionar sobre las clases observadas de las prácticas estipuladas en el PMPP.</p>			
<p>El equipo de Gestión efectúa regularmente observación en aula de las prácticas estipuladas en el PMPP.</p>			
<p>Fue oportunamente informado del acompañamiento en aula</p>			
<p>la retroalimentación por parte del equipo de gestión fue oportuna</p>			
<p>Recibió una retroalimentación luego del proceso de observación en aula de las prácticas estipuladas en el PMPP.</p>			
<p>La observación presenta un objetivo claro en cuanto a la práctica observada del PMPP.</p>			
<p>Está satisfecho con el proceso de acompañamiento por parte del equipo de gestión en aula de las prácticas estipuladas en</p>			

el PMPP.			
Fue retroalimentado con sus fortalezas en las prácticas estipuladas en el PMPP.			
La retroalimentación fue constructiva y de carácter formativo en las prácticas estipuladas en el PMPP.			
Fue retroalimentado de los desafíos en función de mejorar sus prácticas estipuladas en el PMPP.			
El equipo entrega sugerencias en cuanto a los desafíos de las prácticas estipuladas en el PMPP.			
El equipo de gestión acuerda cambios y fija un tiempo prudente para realizar las prácticas estipuladas en el PMPP.			
PMPP			
El PMPP logra dar respuesta a las necesidades establecidas en la planificación.			
Las prácticas establecidas en el PMPP son atingentes a la realidad en el aula.			

Las prácticas establecidas en el PMPP se pueden llevar a cabo dentro del aula.			
Participó de la jornada de planificación en conjunto con el equipo de gestión.			
Considera que las prácticas del PMPP han causado un impacto en los aprendizajes de los estudiantes.			
Las prácticas estipuladas en el PMPP las replicaría en el resto de los ciclos.			

Basado en la Pauta de observación y acompañamiento docente de la Universidad de Chile (2015).

#### 11.4.9 Modelo Informe Impacto del Plan de Mejoramiento Práctico

##### Pedagógico PMPP

##### **Modelos de respuestas que se presentan en el informe**

El presente informe entrega los datos recopilados del cuestionario realizado a los docentes, con respecto al Impacto del Plan de Mejoramiento Práctico Pedagógico PMPP.

El objetivo es identificar si el diseño creado por el equipo de gestión y los docentes de primer ciclo, lograron dar respuesta a la problemática que se presenta dentro del aula en primer ciclo.

**Este informe se reserva la información de los participantes que respondieron a la encuesta, para fines de proteger su integridad y anonimato.**

### **Acompañamiento y Retroalimentación**

Los docentes evalúan el acompañamiento y la retroalimentación de las prácticas realizadas en el aula siguiendo los lineamientos del Plan de mejoramiento práctico pedagógico.

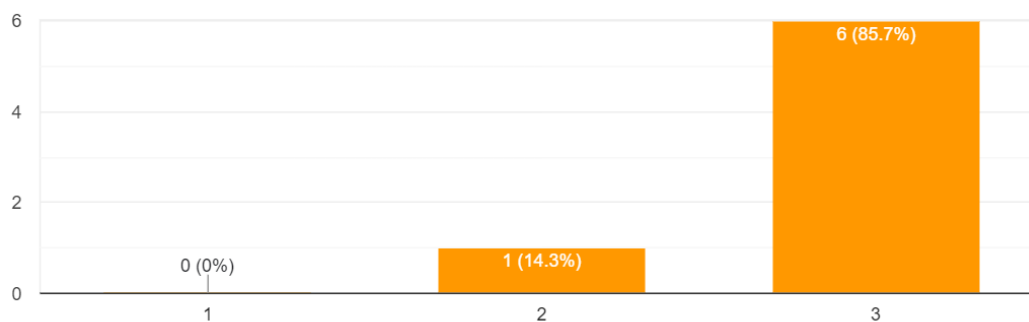
#### **EJEMPLO POSIBLE DE ANÁLISIS POR PREGUNTA Y COMENTARIOS:**

##### **Acompañamiento y Retroalimentación**



El equipo de Gestión se reúne al menos una vez al mes para reflexionar sobre las clases observadas de las prácticas estipuladas en el PMPP.

7 respuestas



1- En desacuerdo 2- Indiferente 3-De acuerdo

Análisis: el 85,7% de las respuestas entregadas están de acuerdo con la premisa, el equipo de gestión se reúne al menos una vez al mes para reflexionar sobre las clases observadas.

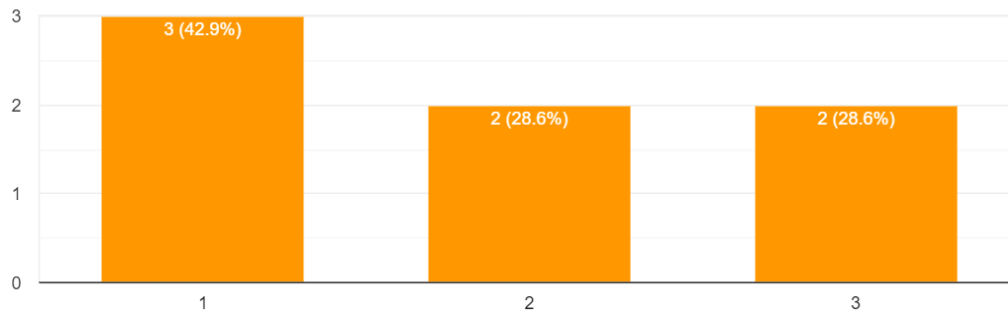
Observaciones:

#### Acompañamiento y Retroalimentación

 Copiar

El equipo de Gestión efectúa regularmente observación en aula de las prácticas estipuladas en el PMPP.

7 respuestas



1- En desacuerdo 2- Indiferente 3-De acuerdo

Análisis: La mayoría de las preferencias están en desacuerdo con la premisa, el equipo de gestión efectúa regularmente observación en aula de las prácticas estipuladas en el PMPP, alcanzando un 42,9%. Se produjo una igualdad en porcentaje entre las preferencias 2 y 3 con un 28,6%. siendo estas indiferentes y de acuerdo con la premisa.

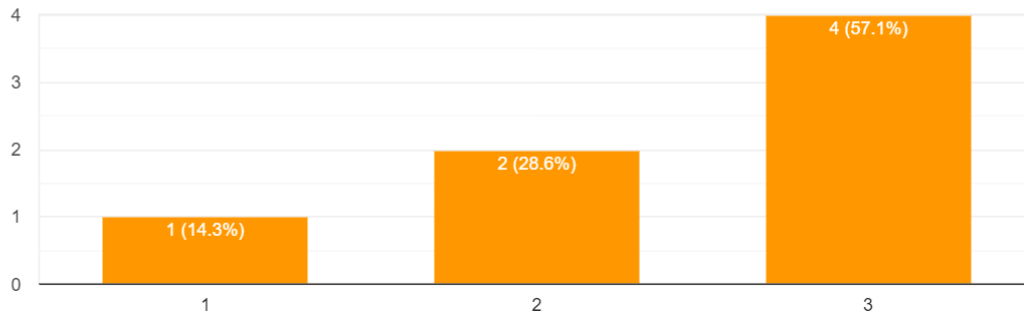
Observaciones:

## PMPP

 Copiar

El PMPP logra dar respuesta a las necesidades establecidas en la planificación.

7 respuestas



1- En desacuerdo 2- Indiferente 3-De acuerdo

Análisis: El 57,1% de las preferencias dan a conocer que se encuentran de acuerdo a la premisa que el PMPP logra dar respuesta a las necesidades establecidas en la planificación. un 28,6% se encuentra indiferente y un 14,3% considera que se encuentra en desacuerdo.

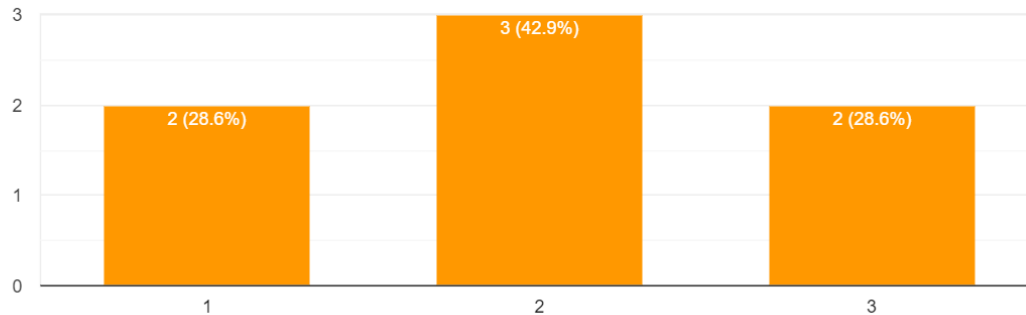
Observaciones:

## PMPP

 Copiar

Considera que las prácticas del PMPP han causado un impacto en los aprendizajes de los estudiantes.

7 respuestas



1- En desacuerdo 2- Indiferente 3-De acuerdo

Análisis: El 42,9% de las preferencias, se muestran indiferentes ante la premisa de que las prácticas del PMPP hayan causado un impacto en los aprendizajes de los estudiantes. Se observa una igualdad de preferencias de un 28,6% en las opciones en desacuerdo y de acuerdo.

Observaciones:

#### 11.4.10 Formulario Google Retroalimentación

### **Cuestionario Retroalimentación Liderazgo Equipo de Gestión**

Este cuestionario anónimo busca evaluar mediante una escala de apreciación el liderazgo realizado por el Equipo de gestión en el diseño e implementación del Plan de Mejoramiento Práctico Pedagógico (PMPP) creado en conjunto con los docentes de primer ciclo.

<b>Afirmación</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>De acuerdo</b>
El equipo directivo ejerce un rol como formador de personas.			
El equipo directivo es capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes.			
El equipo directivo apoya y promueve una cultura organizacional flexible.			
El equipo directivo está abierto a recibir comentarios y sugerencias.			
El equipo directivo se muestra cooperador para superar desafíos.			
El equipo directivo le entrega instancias para liderar los procesos de enseñanza aprendizaje.			

El equipo directivo tomó decisiones considerando enfoques alternativos.			
El equipo de gestión se aseguró de mantener un clima organizacional apropiado.			
El equipo de gestión otorgó el tiempo de planificación adecuada junto a los docentes			
El equipo de gestión realizó retroalimentación oportuna formativa en la realización de las actividades del PMPP.			
El equipo de gestión se mostró comprometido en el diseño e implementación del PMPP.			
El equipo de gestión mantuvo monitoreo de las prácticas de PMPP.			

11.4.11 Acta de Reuniones y Acuerdos

**ACTA DE REUNIONES Y ACUERDOS**

Fecha:

Hora inicio:

Hora término:

Lugar de reunión:

Temas:

Asistentes:

Objetivos de la reunión

--

Puntos tratados
-----------------

--

Compromisos
-------------

--

--

Responsable	Compromiso	Fecha de Cumplimiento

Fecha próxima reunión	Lugar	Hora
Tomó Acta:		

---

Director- Directora

Adaptado de Facultad de Ingeniería (s/f). Acta de acuerdos y compromisos. Universidad Playa ancha

**ACTA DE REUNIÓN**

FECHA: ..... HORARIO INICIO: ..... HORA DE TÉRMINO: .....

**PARTICIPANTES :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**INVITADOS:**

.....

**PUNTOS TRATADOS**

- 1- .....
- 2 - .....
- 3 - .....

**ACUERDOS TOMADOS**

- 1 - .....

2 - .....

3 - .....

**OBSERVACIONES**

.....

.....

.....

.....

.....

Director- Directora