

PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN

ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO EN DOCENTES
NOVATOS Y DOCENTES EXPERIMENTADOS

Por

ZUNILDA NICOL VARGAS JIMÉNEZ

Proyecto de magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia
Universidad Católica de Chile, para optar al grado de Magíster en Educación con
mención en Dirección y Liderazgo Escolar

Profesor guía:

Paulo Volante Beach

Agosto, 2018

Santiago, Chile

©2018, Zunilda Nicol Vargas Jiménez

©2018, Zunilda Nicol Vargas Jiménez

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y a su autor.

Para mi gran familia,
A mi compañero de vida, Mario.
A mi madre Clotilde, mi primera maestra.
A mis padres Ángel Custodio y César.
A mis hermana Carola, por ser incondicional.
A mi hermano Miguel, por su espíritu de superación.
A mis cuñados Carlos y Claudia.
A mis maravillosos sobrinos y sobrinas.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, madre, padre, hermanos, cuñados, sobrinos, tíos y abuelitos por el apoyo incondicional en este proceso de formación y por el impulso que me han dado para avanzar.

A Mario, por su amor, comprensión y ayuda en cada proyecto que participo.

A mis amigas y amigos, Exequiel, Manuel, Camila, Mari y Carmen, por los increíbles momentos compartidos, risas, cariño y experiencias de vida.

A Paulo Volante por su conocimiento, apoyo y las oportunidades de crecimiento profesional que me ha brindado.

A mis profesores que me han enseñado lo esencial de la vida.

A mis colegas y compañeros con los que hemos compartido la vocación por enseñar, fuente de inspiración y desarrollo de nuestra labor pedagógica.

ÍNDICE

Resumen / Abstract	7
Introducción	8
1.- Capítulo I: Formulación del problema y objetivos de información	9
1.1 Antecedentes del problema	9
1.2 Delimitación del problema	13
1.3 Preguntas de investigación	14
1.4 Objetivos	15
1.5 Justificación de la investigación	15
2.- Capítulo II: Marco Referencial	18
2.1 Liderazgo Pedagógico	18
2.2 Competencias de liderazgo	20
2.3 Docentes novatos	24
3.- Capítulo III: Aspectos metodológicos de la investigación	26
3.1 Estrategia metodológica y diseño de información	26
3.2 Técnica de producción de la información	27
3.3 participantes del estudio y unidades de análisis	30
3.3.1 características de la muestra	30
3.3.2 selección de unidades de muestreo	31
3.3.3 Selección de la información	32
3.3.4 Procedimientos de recolección de información	34
a) definición de los docentes participantes	34
b) administración de los instrumentos	34
3.4 Técnica de análisis de información	35
3.5 Matriz de análisis de contenido	36
3.6 Procedimiento de codificación	39
3.7 Estrategia de comparación	39
4.- Capítulo IV: Resultados de la investigación	41
4.1 Resultados cuestionarios aplicados	41
4.1.1 Comunicación	41
4.1.2 Macro y micro ambiente en las organizaciones educativas	43
4.1.3 Liderazgo gerencial	46
4.1.4 casos de liderazgo en procesos de cambio	48
4.1.5 Diseño de proyectos de mejora	50
4.1.6 Impacto del diplomado	52
4.2 Resultados entrevistas semi-estructuradas	54

5.- Capítulo V: Discusión de resultados y conclusiones de la investigación	60
5.1 Percepción sobre principales competencias de liderazgo adquiridas	60
5.2 Comparación de las competencias adquiridas	61
5.3 Efecto de la realización del Diplomado	64
6.- Referencias Bibliográficas	66
7.- Anexos	69

Resumen

Este proyecto de magíster indaga el efecto que tiene adquirir competencias de liderazgo por docentes novatos y docentes experimentados que cursaron el Diplomado de Liderazgo Educativo, de la Facultad de Educación UC. Se investiga cómo estas competencias influyen en los primeros años de experiencia laboral para docentes novatos, estableciendo una comparación con docentes experimentados con más de 5 años de experiencia. La metodología utilizada es un enfoque cualitativo, realizado a través de análisis de contenido y análisis comparativo. La producción de la información es a través de cuestionarios y entrevistas semi-estructuradas. Los datos conseguidos fueron codificados en el software Nvivo a partir de una matriz de codificación. Los principales resultados obtenidos se enmarcan en que los docentes novatos concentran sus competencias en la sala de clases, mientras que los docentes experimentados participan en los tres niveles de la organización (nivel directivo, intermedio y sala de clases). Además hay un cambio desde una perspectiva individual hacia una colectiva.

Palabras clave: Liderazgo educativo, competencias de liderazgo, docentes novatos.

Abstract

This master's project explores the effect that has on skills for novice teachers and experienced teachers who studied the Diploma of Educational Leadership, of the Faculty of Education of Pontifical Catholic University of Chile. It is investigated how these skills influence the first years of work experience for novice teachers, establishing a comparison with experienced teachers with more than 5 years of experience. The Methodology used is a qualitative approach, carried out through content analysis and comparative analysis. The production of information is through questionnaires and semi-structured interviews. The data obtained was encoded in the Nvivo software from a coding matrix. The main results obtained are that novice teachers concentrate their skills in the classroom, while experienced teachers participate in the three levels of the organization (management level, intermediate and classroom). In addition there is a change from an individual perspective to a collective one.

Keywords: Educational leadership, leadership competencies, novice teachers.

INTRODUCCIÓN

Considerando la gran importancia que tiene el liderazgo educacional en los procesos de la organización y cómo éste contribuye en los resultados de aprendizaje, surge la inquietud de comprender cuales son las competencias de liderazgo que influyen en la práctica profesional de los docentes, destacando la relevancia de esta investigación y el aporte en la formación de futuros profesionales de la educación en temas de liderazgo.

El presente proyecto de magister expone las competencias de liderazgo adquiridas por docentes novatos y docentes experimentados luego de cursar el Diplomado en Liderazgo Educacional de la Facultad de Educación, UC. Por lo tanto, esta investigación tiene por objetivo general aportar evidencia basada en la adquisición temprana de competencias de liderazgo para estudiar el efecto en la práctica profesional de docentes novatos.

Esta investigación se realiza desde un enfoque cualitativo con tres fases de análisis, las dos primeras con un análisis de contenido y la tercera con un análisis comparativo. La producción de la información se realizó a través de la elaboración de dos instrumentos: cuestionarios y entrevistas semi-estructuradas. Los cuestionarios se enviaron vía correo electrónico a los alumnos (as) que habían cursado el Diplomado desde el año 2012 hasta el año 2017, formando dos grupos de análisis, el grupo de docentes novatos y el grupo de docentes experimentados, con una muestra total de 20 docentes. Luego, se seleccionaron a seis personas que respondieron el cuestionario de ambos grupos para aplicarle la entrevista semi-estructurada. Tanto los cuestionarios como las entrevistas fueron codificadas con el software llamado Nvivo a partir de una matriz de codificación.

Los resultados del análisis empírico permitieron concluir que el grupo de docentes novatos concentra más el desarrollo de las competencias de liderazgo adquiridas en el nivel de la sala de clases, permitiendo una buena gestión y liderazgo de su propia aula. En cambio, los docentes experimentados desarrollan sus competencias de liderazgo adquiridas por los tres niveles de la organización (Nivel directivo, intermedio y sala de clases).

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes del problema

Tal como se mencionó con anterioridad, la investigación se enmarca en la realización de un proyecto de magíster, cuyo propósito es aportar evidencia basada en la experiencia sobre la adquisición temprana de competencias de liderazgo en docentes novatos.

En este sentido, las investigaciones realizadas en nuestro país abordan temáticas que apuntan al desarrollo de liderazgo en directivos, a la inducción de profesores principiantes, a los problemas y dificultades que presentan los docentes sus primeros años de ejercicio docente y la formación profesional en universidades e institutos de educación superior. Por lo que, estudios enfocados a la adquisición temprana de competencias de liderazgo es algo incipiente en nuestro país.

Si bien, se han realizado bastantes acciones para contribuir al desarrollo del liderazgo educacional, la mayoría de estas acciones se encuentran enfocadas en capacitaciones y desarrollo de cargos directivos, por ejemplo, se han realizado las siguientes políticas y medidas entre los años 1990 y 2017, como se describe a continuación:

Año	Política
1991	Estatuto docente, Ley 19.070
1995	Concursabilidad para nuevos directores, Ley 19.410
2004	Jornada Escolar Completa, Ley 19.979
2004	Otorga mejoramiento especial a los profesionales de la educación. Ley 19.993
2005	Concursabilidad extendida, Ley 20.006
2005	Marco para la Buena Dirección
2009	Ley General de Educación
2011	Ley de Calidad y Equidad de la Educación, Ley 20.501

2011	Plan de Formación de Directores, Decreto supremo n° 44 de 2011
2015	Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar
2016	Sistema de Desarrollo profesional docente. Ley 20.903 que modifica el Estatuto Docente.
2017	Ley que Crea el Sistema de Nueva Educación Pública

Fuente: Políticas orientadas a la función directiva en Chile (1990-2013), MINEDUC, 2018.

En relación a lo expuesto en la tabla anterior, una política educativa de gran relevancia es la elaboración del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, el cual surge ante la necesidad de la consolidación del rol directivo en cuanto a las tendencias y desafíos que han surgido en esta década. Esta política contribuye con una revisión del desarrollo del liderazgo, la gestión y las prácticas directivas. Señala un conjunto de prácticas agrupadas en cinco dimensiones: (1) Construyendo e implementando una visión estratégica compartida, (2) Desarrollando las capacidades profesionales, (3) Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje, (4) Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar, y (5) Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar. Estas prácticas de liderazgo orientan el quehacer directivo independientemente de las personas y roles de quienes las ejecuten.

Por otro lado, en esta investigación se desea indagar en la adquisición temprana de competencias de liderazgo, los antecedentes además de las políticas implementadas, también se enmarcan en la formación profesional de las carreras de pedagogía en nuestro país. Específicamente en las mallas curriculares y plan de estudio, ya que sólo algunas poseen cursos de liderazgo, gestión y organización educacional durante los años de duración de la carrera. Existen universidades en las que sus alumnos (as) egresan sin haber cursado ningún contenido explícito acerca de liderazgo educacional.

En relación a esto, y a partir de una revisión realizada a las mallas de estudio de algunas de las universidades consideradas dentro de las seis mejores universidades según el ranking por carrera de pedagogía básica del año 2017, se identificaron algunos cursos en los que explícitamente se evidencia que existen oportunidades para el aprendizaje del Liderazgo Escolar, como muestra la siguiente tabla:

	Universidad	Curso	Semestre que se rinde
1	Pontificia Universidad Católica de Chile	Gestión y Liderazgo en el Aula	9no semestre
2	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	No se presenta curso explícito de liderazgo	-
3	Universidad de Santiago de Chile	Administración y gestión educacional	5to semestre
4	Universidad Diego Portales	Política educativa y liderazgo pedagógico	4to semestre
5	Universidad de Concepción	Análisis organizacional y Liderazgo educativo	7mo semestre
6	Universidad Andrés Bello	Gestión e innovación educativa	6to semestre

Fuente de elaboración propia

En la tabla anterior podemos evidenciar que 5 de las 6 mejores universidades según la carrera de pedagogía poseen en su plan de estudios actividades curriculares que permiten la enseñanza y el aprendizaje de contenidos, habilidades y competencias de liderazgo educacional.

Por otro lado, considerando las reformas educacionales y el foco en la calidad de la educación se enmarcan iniciativas como atraer a los mejores talentos a las carreras de pedagogía, la beca vocación de profesor, el mejoramiento en la formación inicial de los docentes, programas de inducción y los estándares orientadores de las carreras de pedagogía en educación básica que describen qué tienen que saber y saber hacer, así como las actitudes profesionales que deben desarrollar los estudiantes (CPEIP, 2011) egresados de las carreras de pedagogía, en los cuales se menciona que los docentes deben manejar conocimientos de gestión y liderazgo educacional.

→ ESTÁNDARES PEDAGÓGICOS

El futuro profesor o profesora:

- Estándar 1.** Conoce a los estudiantes de Educación Básica y sabe cómo aprenden.
- Estándar 2.** Está preparado para promover el desarrollo personal y social de los estudiantes.
- Estándar 3.** Conoce el currículo de enseñanza básica y usa sus diversos instrumentos curriculares para analizar y formular propuestas pedagógicas y evaluativas.
- Estándar 4.** Sabe cómo diseñar e implementar estrategias de enseñanza aprendizaje, adecuadas para los objetivos de aprendizaje y de acuerdo al contexto
- Estándar 5.** Está preparado para gestionar la clase y crear un ambiente apropiado para el aprendizaje según contextos.
- Estándar 6.** Conoce y sabe aplicar métodos de evaluación para observar el progreso de los estudiantes y sabe usar los resultados para retroalimentar el aprendizaje y la práctica pedagógica.
- Estándar 7.** Conoce cómo se genera y transforma la cultura escolar
- Estándar 8.** Está preparado para atender la diversidad y promover la integración en el aula.
- Estándar 9.** Se comunica oralmente y por escrito de forma efectiva en diversas situaciones asociadas a su quehacer docente.
- Estándar 10.** Aprende en forma continua y reflexiona sobre su práctica y su inserción en el sistema educacional.

Fuente: CPEIP, 2011

Específicamente, el estándar 5 “Está preparado para gestionar la clase y crear un ambiente apropiado para aprendizajes según contextos”, se manifiesta cuando sabe utilizar estrategias de comunicación efectivas, puede gestionar eficazmente el tiempo de la clase en favor de los objetivos de aprendizajes, etc.

Ahora bien, considerando que esta investigación espera indagar en las competencias tempranas de liderazgo escolar que brinda el diplomado en Liderazgo Educacional de la Pontificia Universidad Católica de Chile a los estudiantes que ganan una beca proporcionada por la Facultad de Educación y que se encuentran en proceso de egreso, es conveniente señalar que durante la formación de pregrado realizan el curso “Gestión y Liderazgo en el Aula”, como se detalla a continuación:

Nombre del curso	Semestre que se rinde	Cantidad de créditos	Información explícita
Gestión y Liderazgo en el Aula	9° sem.	10	<p>Está orientado a desarrollar una <u>visión del aula como un sistema complejo</u> e interdependiente, en el cual la <u>gestión del educador</u> influye directamente en la generación de un ambiente inclusivo propicio para el desarrollo y aprendizaje de niños y niñas, impactando la calidad de los aprendizajes de los alumnos y la equidad en el acceso a éstos. También se abordarán <u>variables claves</u>, tales como el <u>manejo del tiempo</u>, la <u>participación</u>, la <u>organización de espacio</u>, las <u>estrategias de aprendizaje</u>, el <u>clima</u>, la <u>significatividad de las metas</u>, las <u>normas de convivencia</u>, el <u>respeto y la conducción del grupo</u> entre otras.</p> <p>Comprender que la <u>gestión del aula para el aprendizaje y la construcción de una comunidad</u> de curso es un desafío complejo que incluye la <u>toma de decisiones</u> en diversos ámbitos.</p>

Fuente de elaboración propia

Cabe destacar que las instituciones de educación superior están incorporando en su plan de estudios, contenidos relacionados al liderazgo y la gestión educativa, respondiendo a las necesidades y demandas de estos tiempos en el plano educativo.

1.2 Delimitación del problema

La investigación, tanto nacional como internacional, es consistente en mostrar que el liderazgo escolar tiene un rol central para el mejoramiento educativo y que es capaz de incidir sobre el resultado de los estudiantes (Weinstein et al., 2011; Leithwood et al., 2006; Robinson et al, 2007; Walters et al., 2005; Hallinger y Heck, 1998; Seashore Lewis et al., 2010). La evidencia proveniente de la investigación internacional no sólo es convergente en señalar la importancia del Liderazgo escolar para la mejora educativa, sino también al señalar que los líderes efectivos se caracterizan por realizar un repertorio común de prácticas de liderazgo (Waters et al., 2005; Robinson et al., 2007; Day et al., 2007), cuya implementación específica variaría dependiendo del contexto de la escuela (Leithwood et al., 2008 en MINEDUC, 2018).

En este contexto, y considerado que esta investigación se enmarca en un proyecto de magíster, es conveniente reflexionar acerca de la adquisición temprana de competencias de liderazgo en los docentes de nuestro país, ya que generalmente, los programas de formación de líderes se encuentran enfocados en desarrollar competencias en las personas que son parte de un equipo de gestión como: Directores, subdirectores, jefes de UTP, encargados de convivencia escolar, inspectores, etc., y no así, en desarrollar competencias de liderazgo en docentes que son los que finalmente tienen mayor impacto en la sala de clases, ya que el liderazgo educativo, en tanto, es aquel que influye en otros para que realicen acciones que se espera resulten en un mejoramiento de los resultados escolares en los estudiantes (Robinson et al, 2009 en MINEDUC, 2018).

Por lo tanto, esta investigación más que un problema es una oportunidad para indagar el efecto que tiene adquirir tempranamente competencias de liderazgo, específicamente en el último año de pregrado de la carrera de pedagogía y cómo estas competencias influyen en los primeros años de ejercicio laboral, estableciendo una comparación con docentes que también adquieren estas competencias de liderazgo, pero que llevan cinco años o más de experiencia docente.

1.3 Preguntas de investigación

De acuerdo a los antecedentes y el problema planteado, surgen las siguientes interrogantes referidas a la adquisición temprana de competencias de liderazgo en docentes novatos y docentes experimentados:

- ¿Qué efecto tiene la realización del Diplomado en Liderazgo Educacional en docentes novatos?
- ¿Qué efecto tiene la realización del Diplomado en Liderazgo Educacional en docentes con más años de experiencia?

1.4 Objetivos

A continuación se presenta el propósito de esta investigación:

1.4.1 Objetivo general

Aportar evidencia basada en la adquisición temprana de competencias de liderazgo para estudiar el efecto en la práctica profesional de docentes novatos.

1.4.2 Objetivos específicos

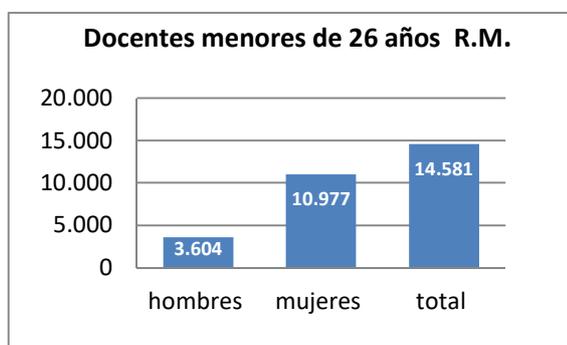
Para ello, este estudio busca cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y analizar principales competencias de liderazgo adquiridas en el diplomado de Liderazgo Educativo y que se transfieren en la práctica profesional.
- Comparar principales competencias de liderazgo identificadas y que fueron adquiridas en el diplomado de Liderazgo Educativo.
- Analizar percepciones de los entrevistados en relación al efecto en su práctica profesional y las competencias de liderazgo adquiridas en el diplomado de Liderazgo Educativo.

1.5 Justificación de la investigación

A partir de los antecedentes anteriormente expuestos y de la problemática definida, se puede mencionar que el liderazgo educativo es un factor clave en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, ya que de acuerdo con Leithwood et al. (2006) el liderazgo consiste en establecer objetivos para la organización que cuenten con un respaldo amplio, y realizar las acciones que sean necesarias para poder darles cumplimiento. En este sentido, las organizaciones trabajan en un objetivo común y compartido, con foco en el aprendizaje, y donde todos son participes y contribuyen a lograr lo propuesto por la institución.

Considerando la importancia del liderazgo educativo, esta investigación es coherente con las necesidades actuales de formación, desarrollo y fortalecimiento del liderazgo escolar, ya que se busca indagar en las competencias de liderazgo que desarrollan los docentes novatos. Además, considerando las cifras aportadas por el anuario en “Estadísticas de la Educación 2016” (publicada en agosto 2017) los docentes en los niveles de Educación Parvularia, Básica y Media, menores de 26 años que ejercen en la Región Metropolitana son en total 14.581 docentes novatos, ya que al tener esa edad tendrían alrededor de 2 o 3 años de experiencia, como muestra el siguiente gráfico:



Fuente: Elaboración propia a partir de Unidad de Estadísticas, Centro de Estudios, División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Educación.

La cantidad de docentes novatos es bastante, por lo mismo, se ha avanzado en programas de inducción y acompañamiento a profesores principiantes.

En este sentido, el Ministerio de Educación los últimos años se ha encontrado trabajando en una política de fortalecimiento del liderazgo escolar, la cual tiene por objetivo instalar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que los directivos puedan hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo (MINEDUC, 2015). Se espera lograr con esta política que tanto directivos como docentes desarrollen de forma individual y profesional con la finalidad de favorecer el trabajo pedagógico y liderar procesos de mejora.

La política considera 5 componentes principales, los cuales desarrolla desde el año 2014 hasta la fecha.

1. Definición de la función directiva, responsabilidades y atribuciones

2. Selección de directivos entre los mejores candidatos
3. Desarrollo de capacidades de liderazgo escolar
4. Centros de Liderazgo Escolar (CLE)
5. Fundamentación empírica y legitimación de la Política de Liderazgo Directivo Escolar. (MINEDC, 2015)

En consecuencia, se están realizando los esfuerzos para contribuir a la calidad educativa desde la formación de sus líderes desde las políticas públicas, donde esta investigación aportará información sistematizada a través de la experiencia de los docentes en la adquisición de competencias de liderazgo.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2.1 Liderazgo pedagógico

Las últimas investigaciones han desarrollado diversos enfoques en cuanto a liderazgo pedagógico, demostrando que la principal inquietud es comprender cuáles son las acciones y las prácticas pedagógicas que se llevan a cabo para garantizar un liderazgo efectivo, eficiente y centrado en los aprendizajes de todos (as) los estudiantes. Cabe destacar que para desarrollar un liderazgo efectivo es muy importante identificar las necesidades de la institución, su cultura, el tipo de establecimiento, la vulnerabilidad y el contexto en general, lo que da cuenta de que el liderazgo efectivo es contextual y contingente (Day et al., 2009; Marfán et al., 2012, Ahumada et al., 2015).

Para efectos de esta investigación entenderemos liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood et al., 2006), por lo que, el liderazgo pasa a ser una función al interior de la organización que es planificada y practicada por todos los integrantes de la comunidad educativa como una meta compartida.

Al considerar el liderazgo de esta manera se convierte en un factor crítico en el mejoramiento de toda institución educativa, tal como menciona el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) y la propia OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, tras la acción docente de su profesorado (en Bolívar, A., 2010).

Considerando lo anterior, es importante señalar que el liderazgo que más impacto produce en el mejoramiento escolar es el liderazgo instruccional, el cual se entiende como una asociación de prácticas específicas y dinámicas de influencia que contribuyen a la estabilidad, la calidad de la enseñanza y el mejoramiento de logros de aprendizaje de

los estudiantes (Hallinger y Murphy, 1985; Robinson, Lloyd y Rowe, 2008). De esta manera, el liderazgo debe ser considerado como un proceso dentro de la organización que contribuye a dinamizar, influenciar y apoyar a toda la comunidad involucrada para mejorar la capacidad interna de mejora, esto implica que el líder afecta y es afectado por sus seguidores. No es algo lineal sino que hay interacciones, está disponible para todo el mundo (Northouse, P., 2004, p. 3).

Este proceso de liderazgo se convierte en una cadena de influencias que afecta de una manera u otra a todos los participantes del establecimiento, ya que no son atributos personales del líder, sino que un conjunto de acciones con un foco definido que son aprendidas y ejercidas por la comunidad, en este sentido el liderazgo es la práctica del mejoramiento (Elmore, 2010).

En algunas ocasiones liderazgo se asocia al concepto de gestión, al respecto Maureira (2004) menciona que la gestión debiera entenderse como una etapa o un proceso directamente relacionado con el funcionamiento de la institución, en cambio, el ejercicio del liderazgo tiene que ver con el “alma” de la institución, no es algo totalmente estructurado y definido, sino que tiene que ver con el contexto y las propias necesidades, y que además se relaciona directamente con las personas, la comunicación y la comunidad. Asimismo (Bolívar, 1997; Kotter, 2002) señalan que la gestión se enfoca en los procesos organizacionales con foco en el o los objetivos propuestos, mientras que el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, siendo muy complementarias una de la otra.

Los directivos escolares que han logrado un destacado liderazgo en lo pedagógico, en general han desarrollado una buena gestión en lo administrativo, ratificando la complementariedad de ambos aspectos (TALIS, 2009; Bolívar, 2010; Uribe y Celis, 2012).

2.2 Competencias de liderazgo

En el marco de las transformaciones y necesidades de nuestro sistema educativo, las instituciones educativas se han enfocado en la calidad de su enseñanza, sus prácticas y competencias que desarrollan en sus estudiantes, en relación a lo que menciona la OCDE (2013) donde la calidad del sistema educativo es fundamental para reducir brechas de conocimiento y propiciar hacia la igualdad de oportunidades.

Para favorecer la calidad educativa se realizan importantes esfuerzos en las instituciones por parte de directivos y profesores que desarrollan la gestión y la docencia no siempre con las condiciones más adecuadas. En este sentido, no está en juego la vocación, el entusiasmo y el sentido de entrega a la profesión docente, sino la debilidad en competencias que bien identificadas, son perfectamente superables a través de la capacitación y el desarrollo (Manual gestión de competencias, 2006, p.3).

Según Zabalza (2003), la tradición pedagógica dice que los docentes deben ser buenos en tres aspectos básicos: conocimiento sobre la propia disciplina, conocimiento pedagógico y tener buenas cualidades personales que determinen el ejercicio docente (Salinas, De Benito& Lizana, 2014, p. 147). Ante esto, las instituciones de educación superior que se encargan de la formación de docentes en su plan de estudios se encuentra en su mayoría presente el desarrollo de contenidos disciplinares, en menor cantidad prácticas pedagógicas y finalmente electivos de otras disciplinas.

Según la literatura, el papel del profesor es fundamental, sobre todo si se procura a través del aprendizaje promover capacidades emocionales y habilidades cognitivas que reviertan en un aprendizaje autónomo y permanente para ser utilizado en problemas y situaciones más significativos y generales (García, 2012). Para efectos de esta investigación, se considerarán las competencias pedagógicas como elementos claves para llevar a cabo prácticas pedagógicas de calidad. Al respecto, Zabala y Arnau (2008) destacan que una docencia por competencias requiere partir de situaciones-problemas y emplear formas de enseñanza que permitan dar respuesta a situaciones, conflictos y

problemas cercanos a la vida real. Esto resulta congruente con los elementos del concepto y nos posiciona ante una posibilidad importante: delinear una práctica educativa para desarrollar competencias (Guzmán & Uribe, 2011)

Entenderemos por competencia la “capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos movilizando y combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno” (OECD, 2003).

Así entendida, en la conceptualización de las competencias de los directivos, profesores y profesionales de apoyo, se integran los saberes, destrezas, comportamientos y valores que el docente ha adquirido y que puede movilizar para abordar situaciones en general y particularmente aquellas que forman parte de su práctica pedagógica y/o profesional (Manual gestión de competencias, 2006)

La evidencia demuestra que el mejor elemento para predecir el aprendizaje y los logros de los estudiantes en el colegio es la calidad del profesor (Hanushek y Rivkin, 2012; Hattie, 2008; OCDE, 2005), por lo que, mientras más competencias pedagógicas tenga desarrolladas un docente mejor será el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Considerando lo expuesto, es necesario enfatizar que las competencias docentes son principalmente parte de un proceso, que parte con la formación docente y que continúa posteriormente con los años de práctica según cada contexto educativo.

La competencia tiene un sentido más complejo u holístico, dado que integra conocimientos, modos de hacer o procedimientos y un componente afectivo-emocional (Bolívar, 2011, p.257). De esta forma, es importante destacar que cada contexto educativo puede necesitar distintas competencias por parte de su equipo directivo y docentes. Sin embargo, hay un conjunto de competencias genéricas que son requeridas para la gestión y el liderazgo de una institución.

En relación al establecimiento de competencias, contamos con un gran corpus de estudios e investigaciones que señalan diferentes clasificaciones de competencias

basadas en estándares, evaluaciones y acreditaciones. A nivel internacional, se destacan las investigaciones de Viviane Robinson (2010), la cual establece tres conjuntos de competencias requeridas para un liderazgo pedagógico efectivo:

- a) Emplear un amplio conocimiento de la enseñanza y el aprendizaje.
- b) Resolver problemas complejos basados en la escuela.
- c) Fomentar la confianza relacional con el personal, las familias y el alumnado.

En este sentido, la confianza es esencial para la distribución progresiva y efectiva de liderazgo. Está estrechamente asociada con un espíritu positivo en la escuela, la mejora de las condiciones de enseñanza y aprendizaje, un mayor sentido de la autonomía del profesor en el aula y la mejora sostenida en el comportamiento de los alumnos, el compromiso y los resultados (Day et al., 2010, p.17)

Por otro lado, a nivel nacional encontramos políticas educativas como el Marco para la Buena Dirección establece competencias y prácticas de liderazgo deseables por los líderes de las comunidades educativas, se estructura en cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directiva, a saber: Liderazgo, Gestión curricular, Gestión de recursos y Gestión del clima institucional y convivencia. Los estándares identificados son aplicables, más que a la figura de una sola persona, al conjunto del equipo directivo (Bolívar, 2011, p.260)

Sin embargo, en esta investigación se utilizará como referente conceptual las competencias propuestas por Volante et.al (2018), las cuales se ajustan a investigaciones locales e internacionales y son coherente con la literatura sobre el liderazgo escolar efectivo (Day y Sammons 2013; Leithwood y Riehl 2005; Robinson, Hohepa y Lloyd 2009 en Volante et.al, 2018, p. 6). A continuación se detallan las tres competencias con sus respectivos indicadores:

Competencia # 1 (C1) - Alineación estratégica: Definición de una misión compartida y una visión de aprendizaje entre los miembros de la organización escolar. Indicadores C1:

- (1) Información: uso de diversas fuentes de información y datos sobre prácticas y resultados actuales.
- (2) Consenso: inclusión de diferentes perspectivas para construir consenso.
- (3) Diversidad: participación de diferentes actores en la discusión y construcción de compromisos cuando sea necesario.
- (4) Basada en la evidencia: Toma de decisiones basadas en datos y evidencia sobre las mejores prácticas.
- (5) Orientada a los objetivos: inclusión de la visión y los objetivos en la escuela y las acciones.

Competencia n.º 2 (C2) - Gestión de la cultura: gestión de una cultura y programa escolar orientado a lograr los resultados de aprendizaje estudiantil deseados y centrado en el desarrollo profesional docente. Indicadores C2:

- (1) Expectativas altas: desarrollo de una comprensión, capacidad y compromiso con altas expectativas de aprendizaje.
- (2) Currículo: Orientación para la implementación exitosa del plan de estudios y la instrucción.
- (3) Evaluar el progreso: trabajo en equipo para monitorear el progreso del estudiante.
- (4) Comentarios: Provisión de retroalimentación constante basada en datos y evaluación para mejorar la práctica profesional.
- (5) Fuentes variadas: uso de fuentes de información variadas para el seguimiento de los resultados.

Competencia n.º 3 (C3) - Gestión de operaciones: gestión de la organización, la operación y los recursos. Indicadores C3:

- (1) Herramientas efectivas. Uso de herramientas efectivas para la mejora continua del desempeño organizacional.
- (2) Liderazgo compartido: compartir responsabilidades de liderazgo y supervisión de las operaciones escolares.
- (3) Colaboración: Mejora y creación de sistemas colaborativos y liderazgo distribuido para apoyar el aprendizaje y el personal.
- (4) Alineación de recursos: Alineación de recursos (por ejemplo, tiempo, personal, espacio y dinero) para alcanzar los objetivos y la visión.
- (5) Sistemas mejorados: evaluación y revisión de procesos para mejorar continuamente el sistema operativo (Volante et.al, 2018, p.6)

Estas competencias dan un sentido amplio de lo que significa liderar una institución educativa, además que abarcan diferentes dimensiones, ámbitos y actividades de la organización.

2.3 Docentes novatos

La literatura reciente señala que existe un proceso de transición entre la formación docente y el trabajo formal como profesional autónomo, este proceso se caracteriza por ser un período de tensiones y aprendizajes intensivos en contextos generalmente desconocidos y durante el cual los profesores principiantes deben adquirir conocimiento profesional además de conseguir mantener un cierto equilibrio personal (Marcelo, 2009, p. 5)

Generalmente un profesor principiante se encuentra con una realidad que genera bastantes conflictos en su quehacer cotidiano, esto genera preocupaciones, dilemas y cuestionamientos de diversa índole. Estas preocupaciones pueden agruparse en dos niveles. Por una parte, el macronivel, referido a problemas ligados a la organización escolar (relación con colegas, directivos, apoderados) y asuntos asociados a un micronivel, es decir, vinculado a las decisiones de aula: contenidos, materiales, organización de la clase, gestión de los alumnos, etc. (Marcelo, 1988; Vonk & Schras, 1987 en Cisternas, 2016, p.33). Este último nivel es de mayor control por parte del docente, ya que puede abordar estos conflictos por sí mismo y con ayuda de la organización. En este sentido, resultan claves los mecanismos de apoyo de la institución, ya que los investigadores han argumentado que la calidad del ambiente de la escuela es tal vez el factor más importante que influye en la crecimiento y desarrollo profesional de los profesores noveles (Day, 2006, 2008; Giffin et al., 2009).

Si bien un profesor recién egresado de una facultad de educación cumple con los requisitos y estándares mínimos, esto no asegura la adquisición de las competencias necesarias para un docente que se incorporará al trabajo formal en un aula, ya que

muchas de estas competencias no son atributo obligatorio directo e inmediato de los procesos de formación inicial docente, sino, más bien, fruto del esfuerzo de capacitación y reciclaje formal o informal iniciado por el profesor y con posterioridad al egreso de su casa de estudios (Ortúzar, Flores, Milesi y Cox, 2009).

Cabe destacar, que para esta investigación las prácticas de liderazgo se ejercen tanto a nivel de directivos como de profesores directamente en su trabajo en la sala de clases. En este sentido, Fairman y Mackenzie (2015) sostienen que muchos maestros consideran el liderazgo como un rol formal de liderazgo, no perciben su trabajo de clase como liderazgo e incluso evitan usar este término. Sin embargo, como se mencionó anteriormente el rol que cumple el docente en la sala de clases es el más importante en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Según Snell y Swanson (2000), la experiencia es crítica para el líder docente, porque la experiencia del maestro es lo que establece la credibilidad con los compañeros. Junto con la credibilidad, Childs-Bowen, Moller y Scrivner (2000) identificaron la competencia del maestro como un componente importante del liderazgo del maestro.

Angelle, P. S., y C. A. DeHart. (2011) incorporan el concepto de "*líderes de maestros*", los cuales son aquellos maestros que mantienen el enfoque en el aprendizaje de los estudiantes, buscan el aprendizaje permanente por sí mismos, usan habilidades de facilitación y presentación, involucran a otros en visión y significado compartidos, desarrollan y mantienen relaciones, trabajan con un sentido de integridad y planean y organizan (Bowman , 2004, Moller et al., 2001).

La literatura nos informa que los líderes de maestros son aquellos que tienen la capacidad de "animar a los colegas a cambiar" (Wasley, 1991, p.23) y tienen la voluntad de "conducir más allá del aula y contribuir a la comunidad de estudiantes" (Katzenmeyer y Moller , 2001, p.17).

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO

3.1. Estrategia metodológica y diseño de la investigación

La estrategia metodológica escogida para el análisis de las competencias de liderazgo adquiridas por docentes novatos y experimentados es principalmente cualitativa, dado que proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas (Hernández Sampieri, R. 2014, p.16). Este enfoque pretende dar cuenta de las competencias de liderazgo adquiridas tanto de docentes novatos como de docentes con más años de experiencia, luego de haber cursado el diplomado en liderazgo educacional.

Para esto, se llevaron a cabo tres fases de análisis: las dos primeras se realizaron bajo la metodología del Análisis de Contenido, mientras que la tercera se efectuó un análisis Comparativo. En la primera fase, se analizaron las respuestas aportadas por los docentes que respondieron un cuestionario luego de cursar el Diplomado en liderazgo educacional, esto con la finalidad de evidenciar las competencias de liderazgo adquiridas, desarrolladas por el Diplomado y que son transferidas en la práctica profesional. En la segunda fase, se analizaron las respuestas de las entrevistas semi-estructuradas que se realizaron a seis de los mismos docentes que respondieron el cuestionario, esto con el fin de profundizar e indagar en las competencias de liderazgo adquiridas y que utilizan frecuentemente en su labor a diario. Finalmente, la tercera fase de análisis estuvo enfocada a cumplir el segundo objetivo específico de este estudio, que se refiere a comparar principales competencias de liderazgo identificadas y que fueron adquiridas en el diplomado de Liderazgo Educacional.

Por lo tanto, el diseño de esta investigación es principalmente descriptivo, ya que se identifican las competencias de liderazgo adquiridas en el Diplomado, se caracterizan y

se comparan estas competencias en docentes de diferentes edades y años de experiencia laboral.

3.2 Técnica de producción de la información

Para recolectar los datos, se utilizó en una primera parte un instrumento reconocido como cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009 en Hernández Sampieri, 2014, p.248) sobre los contenidos abordados en el Diplomado en Liderazgo Educativo Presencial.

En este caso, cada dimensión presentaba un número variable de subdimensiones a evaluar todas en relación a los contenidos de cada curso del Diplomado. La organización del cuestionario puede apreciarse en la siguiente tabla:

Dimensión	Subdimensión	Cantidad de reactivos	Tipo de reactivo
Antecedentes generales	-	5	Pregunta cerrada
Curso 1: Taller habilidades interpersonales en el contexto escolar	Comunicación	1	Pregunta abierta
Curso 2: Macro y micro ambiente de las organizaciones educativas	Cultura escolar	1	Pregunta abierta
Curso 3: Liderazgo gerencial en las organizaciones educativas	VARIABLES CLAVES para la toma de decisiones	1	Pregunta abierta
Curso 4: Casos de liderazgo en procesos de cambio	Prácticas de liderazgo	1	Pregunta abierta
Curso 5: Herramientas para la implementación de proyectos de consultoría y/o mejoramiento escolar	Diseño de proyectos de mejora	2	Pregunta abierta

Fuente de elaboración propia

Para corroborar la validez y pertinencia del contenido presente en el instrumento se utilizó el juicio de expertos, los cuales evaluaron y revisaron el cuestionario sugiriendo modificaciones y aportes al instrumento final. Fueron tres expertos los que evaluaron el

cuestionario, todos docentes de universidades, a continuación se describe su trayectoria profesional.

Juez Experto	Caracterización
Juez 1	Profesor de Magíster de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Psicólogo Laboral-Organizacional, PUC. Antropólogo, U.de Chile. Master en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional. PUC.
Juez 2	Profesor de Magíster de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctor en Ciencias de la Educación. Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile. Magíster en Ciencias de la Educación Pontificia. Universidad Católica de Chile. Magíster en Liderazgo y Gestión Escolar. Universidad Diego Portales. Chile. Psicólogo, especialidad laboral-organizacional. Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile
Juez 3	Profesora de la Universidad Alberto Hurtado. Candidata a Doctora en Educación Facultad de Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Magíster en Magíster en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Magíster en Ciencias Sociales mención Sociología, Universidad de Chile. Licenciada en Historia, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Fuente de elaboración propia

Cabe destacar que este cuestionario se realizó de forma online por los docentes participantes en una plataforma llamada *survio* dedicada específicamente a la realización de encuestas. Esta plataforma es gratuita y de libre acceso por personas de diferentes rubros. Se puede acceder a través del siguiente link: <https://www.survio.com/es/>.

Luego, en una segunda parte se realizó una entrevista semi-estructurada, las que se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Hernández-Sampieri, 2014, p.403), con la cual se pretendía profundizar en los temas expuestos en el cuestionario. La organización de la entrevista puede apreciarse en la siguiente tabla:

Dimensión	Subdimensión	Cantidad de reactivos
Antecedentes generales	-	4
Antecedentes académicos	Educación escolar	6

	/superior	
Curso 1: Taller habilidades interpersonales en el contexto escolar	Comunicación	6
Curso 2: Macro y micro ambiente de las organizaciones educativas	Cultura escolar	3
Curso 3: Liderazgo gerencial en las organizaciones educativas	Variables claves para la toma de decisiones	5
Curso 4: Casos de liderazgo en procesos de cambio	Prácticas de liderazgo	3
Curso 5: Herramientas para la implementación de proyectos de consultoría y/o mejoramiento escolar	Diseño de proyectos de mejora	4
Fase final y cierre	Síntesis	5

Esta entrevista semi-estructurada se aplicó a 3 docentes novatos y a 3 docentes experimentados, que anteriormente habían respondido el cuestionario antes mencionado.

Cabe destacar que para evaluar la pertinencia y validez de las preguntas de la entrevista también se sometió al juicio de expertos. En esta oportunidad se consideró la misma experta que validó el cuestionario, por su trayectoria y experiencia en investigación cualitativa.

Juez Experto	Caracterización
Juez	Profesora de la Universidad Alberto Hurtado. Candidata a Doctora en Educación Facultad de Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Magíster en Magíster en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Magíster en Ciencias Sociales mención Sociología, Universidad de Chile. Licenciada en Historia, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Fuente de elaboración propia

3.3 Participantes de la investigación y unidades de análisis

3.3.1 Características de los participantes

Inicialmente se propuso contemplar al universo muestral, que corresponde a 210 alumnos aproximadamente, que han cursado el Diplomado desde el año 2010 hasta el año 2018. Sin embargo, considerando la base de datos disponible y accesibilidad se estableció considerar a los alumnos desde el año 2012 hasta el 2017. Finalmente, en esta investigación participaron 20 docentes de la Región Metropolitana, de distintas instituciones educativas, diferentes dependencias y niveles de vulnerabilidad. Además con formación docente en diferentes universidades.

Los participantes se clasificaron en dos subgrupos, como se presenta en la siguiente tabla:

Participantes	
20 Docentes	
<i>Subgrupos</i>	
<i>Grupo 1: Docentes novatos o principiantes</i> (hasta 4 años de experiencia laboral)	<i>Grupo 2: Docentes experimentados</i> (con más de 5 años de experiencia laboral)
10 Docentes	10 Docentes

Fuente de elaboración propia

La clasificación de los docentes en los dos subgrupos es en base a lo establecido por el Ministerio de Educación (2016) de acuerdo a los tramos señalados para la carrera docente y la experiencia requerida para la progresión en tramos de desarrollo. Por esto, el primer grupo corresponde a los docentes novatos hasta los cuatro años de experiencia laboral, y el segundo grupo corresponde a los docentes experimentados desde cinco años y más de experiencia laboral.

Para la selección de los participantes, los criterios se basaron principalmente en los siguientes requisitos:

- Poseer formación en alguna pedagogía
- Haber cursado el diplomado en Liderazgo Educativo Presencial
- Trabajar en alguna institución educativa como docente u en otra función en la institución educativa

De esta manera, se contactaron a los docentes que habían cursado el Diplomado desde el año 2012 hasta el año 2017. Quedando una distribución por año cursado de la siguiente manera:

Año Cursado	Cantidad de Docentes
2012	2
2013	3
2014	2
2015	4
2016	4
2017	5

Fuente de elaboración propia

3.3.2 Selección de las unidades de muestreo

Para esta investigación las unidades de muestreo seleccionadas fueron en base a un criterio temático brindado por los contenidos abordados en el Diplomado, ellas “se identifican por su correspondencia con una definición estructural particular del contenido de los relatos, explicaciones e interpretaciones. Se distinguen entre sí sobre bases conceptuales, y del resto del material irrelevante por poseer las propiedades estructurales deseadas” (Krippendorf, 1990, pág. 90). De esta forma, las unidades de muestreo corresponden a los cursos desarrollados, como se mencionan a continuación:

1. Comunicación
2. Macro y micro ambiente en las organizaciones educativas
3. Liderazgo gerencial

4. Prácticas de liderazgo en procesos de cambio
5. Diseño de proyectos de mejora

3.3.3 Selección de los contenidos

Si bien se seleccionaron los cinco cursos abordados en el Diplomado, no serán analizados todos los contenidos tratados en cada curso, sino que se seleccionaron aquellos contenidos específicos que tuvieran directa relación con el objeto de estudio, en este caso las competencias de liderazgo. De esta manera, se analizaron aquellas respuestas entregadas en el cuestionario y en las entrevistas semi-estructuradas.

De acuerdo a lo señalado por Krippendorff (1990), la acción sucesiva en la determinación de las unidades muestrales es la selección de unidades de registro y contexto. De esta manera, las unidades de registro se entienden como aquellas “partes de una unidad de muestreo que es posible analizar de forma aislada” (Krippendorff, 1990, pág. 83), por otro lado, las unidades de contexto tienen la función principal de fijar “límites a la información contextual que puede incorporarse a la descripción de una unidad de registro. Demarcan aquella porción del material simbólico que debe examinarse para caracterizar la unidad de registro. Definiendo una unidad de contexto más amplia para cada unidad de registro” (Krippendorff, 1990, pág. 85). Cabe destacar, que en esta investigación las unidades de registro corresponden a los principales contenidos abordados en cada curso del diplomado.

A continuación, en la siguiente tabla se presentan específicamente las unidades de registro y las unidades de contexto, la cual permite identificar sus diferencias y así evitar confusiones:

Diplomado en Liderazgo Educativo, UC.	
Unidad de contexto: COMUNICACIÓN	
Unidades de registro	Habilidades de comunicación interpersonal
	Uso de comunicación verbal y no verbal

Unidad de contexto: MACRO Y MICRO AMBIENTE PARA LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS	
Unidades de registro	Identificar los factores que influyen en la cultura escolar
	Entender el entorno socio-cultural
	Identificar las políticas educativas
Unidad de contexto: LIDERAZGO GERENCIAL	
Unidades de registro	Comprender la complejidad de la organización educativa
	Reconocer las variables claves para la toma de decisiones
Unidades de contexto: CASOS DE LIDERAZGO EN PROCESOS DE CAMBIO	
Unidades de registro	Comprender el concepto de liderazgo
	Reconocer prácticas de liderazgo
Unidades de contexto: DISEÑO DE PROYECTOS DE MEJORA	
Unidades de registro	Identificar la ruta lógica de un proyecto
	Comprender el ciclo de mejora continua
Unidades de contexto: IMPACTO DEL DIPLOMADO	
Unidades de registro	Cambios en prácticas docentes
	Aporte en la adquisición de competencias de liderazgo
	Neutralidad de impacto

Fuente de elaboración propia

Hay que mencionar que se incorpora otra unidad de contexto, que si bien no es un contenido tratado en el Diplomado, se agrega esta unidad de contexto, llamada -Impacto del Diplomado-, la cual pretende indagar en el efecto generado por el diplomado en las prácticas que realizan los docentes a diario en su labor docente.

De acuerdo a lo anterior, el número de unidades de contexto seleccionadas para realizar el análisis de los contenidos son las siguientes:

Curso del Diplomado	Unidades de contexto	Unidades de registro
Curso 1: Taller habilidades interpersonales en el contexto escolar	1	2
Curso 2: Macro y micro ambiente de las organizaciones educativas	1	3
Curso 3: Liderazgo gerencial en las organizaciones educativas	1	2
Curso 4: Casos de liderazgo en procesos de cambio	1	2
Curso 5: Herramientas para la implementación de proyectos de consultoría y/o mejoramiento escolar	1	2
Impacto del Diplomado	1	3

Fuente de elaboración propia

3.3.4 Procedimientos de recolección de la información

Para realizar la recolección de información y datos necesarios para esta investigación se llevaron a cabo los siguientes procedimientos:

a) Definición de los docentes participantes

Considerando las características de la muestra, se solicitó una base de datos a los encargados del Diplomado, era una matriz que contenía información de cada alumno (a) que lo había cursado, como por ejemplo: año cursado, año de egreso, universidad de formación, correo electrónico, etc. Por lo tanto, a partir de esta información se realizó la invitación a través de correo electrónico, en el cual se describía el objetivo de la investigación y se solicitaba responder el cuestionario anteriormente descrito.

b) Administración de los instrumentos:

Se estableció un calendario con los tiempos y plazos de aplicación del cuestionario y las posteriores entrevistas.

Para el cuestionario, el instrumento fue enviado de forma online por correo electrónico, mencionando el objetivo de la investigación, la duración aproximada de 20 a 30 minutos

y con el link de ingreso adjunto. Así, los docentes ingresaban directamente al instrumento desde su correo electrónico.

En el caso de las entrevistas, se coordinaban por correo electrónico. Al momento del encuentro para su realización se lleva a cabo el procedimiento presente en el “consentimiento informado”, se describe a continuación:

- I. **Introducción:** Agradecimientos por considerar participar en la investigación, explicación de los objetivos y apertura de espacio de preguntas sobre el estudio.
- II. **Lectura y firma de Consentimiento Informado:** Se leerá el Consentimiento Informado al sujeto informante; se preguntará si quedan interrogantes respecto a los fines de esta investigación, a la confidencialidad de la información entregada u otra temática.
- III. **Realización de entrevista:** Se dará inicio a la entrevista, se pedirá autorización al sujeto informante de grabar el audio de la entrevista, y se reiterará la opción de no ser grabado.

3.4 Técnica de análisis de la información

Luego del tiempo transcurrido y brindado para la realización del instrumento, se continuó a leer cada cuestionario individualmente. Se identificaron puntos clave como: la utilidad de los contenidos, el efecto en el trabajo diario, la transferencia al aula y las concepciones de liderazgo aprendidas. Luego de la lectura de cada cuestionario se identificaron aquellos que en las respuestas se evidenciaba mayor transferencia de los contenidos en el aula, por lo que, esas personas fueron las que posteriormente fueron contactadas para ser entrevistadas y así poder indagar con mayor profundidad en el impacto de los contenidos del diplomado en su quehacer diario.

En forma paralela a la realización de las entrevistas se inició el traspaso de los datos de los cuestionarios a una planilla Excel. En esta matriz, se establecieron categorías de

análisis, las cuales permitirán establecer frecuencias en un posterior análisis de los datos obtenidos.

Todos estos procedimientos de análisis de la información es siguiendo la metodología de Análisis de contenido de Krippendorff (1990). En la etapa de preparación del análisis se realizaron dos fases: la creación de una matriz en la cual se realizaría la codificación –es decir, la preparación de las unidades de contexto y de registro– y el establecimiento de un sistema de categorías (fase que se explica en el siguiente apartado).

3.5 Matriz de las categorías de análisis

En una primera parte, la siguiente matriz es la utilizada para analizar las respuestas de los cuestionarios, se realizó en base a las temáticas y contenidos abordados en el Diplomado, declarados explícitamente en la estructuración del plan de estudio.

Además, considerando los objetivos de la investigación se agrega otra categoría llamada “efecto del Diplomado”, con la finalidad de indagar en las competencias adquiridas luego de cursar estos meses de estudio.

A continuación se presenta la matriz de categorías de análisis:

		Matriz de categorías de análisis					
		Comunicación	Macro y micro ambientes en las organizaciones educativas	Liderazgo gerencial	Casos de liderazgo en procesos de cambio	Diseño de proyectos de mejora	Efecto Diplomado
Competencias de Liderazgo	1. Habilidades de comunicación interpersonal 2. Uso de comunicación verbal y no verbal	3. Identificar los factores que influyen en la cultura escolar 4. Entender el entorno socio-cultural 5. Identificar las políticas educativas	6. Comprender la complejidad de la organización educacional 7. Reconocer variables clave para la toma de decisiones	8. Comprender el concepto de liderazgo 9. Reconocer prácticas de liderazgo	10. Identificar ruta lógica de un proyecto 11. Comprender el ciclo de mejora continua	12. Cambios en prácticas docentes 13. Aporte en la adquisición de competencias de liderazgo 14. Neutralidad de efecto	

Fuente de elaboración propia

Tal como se observa en la matriz, se compone por 14 categorías analíticas, clasificadas en 6 dimensiones o temáticas abordadas en el Diplomado. Las dimensiones en base a las cuales se agrupan las categorías son las siguientes:

- **Curso 1- Taller habilidades interpersonales en el contexto escolar:** incluye dos categorías de análisis. Este curso además declara como objetivos el identificar y aplicar competencias para la comunicación interpersonal y el acompañamiento en el contexto escolar, comprender los elementos fundamentales del conflicto en la organización educativa, y sus implicancias en la selección de estrategias de manejo de conflictos, y utilizar el coaching pedagógico para la implementación de estrategias de retroalimentación pedagógica dentro de un ciclo de mejoramiento continuo.
- **Curso 2 - Macro y micro ambiente de las organizaciones educativas:** este segundo curso incluye dos categorías de análisis. Además declara como objetivos el comprender las tendencias predominantes en el ambiente educacional y sus principales factores de cambio, y conocer las claves de los ambientes y culturas en que se insertan las organizaciones educativas.
- **Curso 3- Liderazgo gerencial en las organizaciones educativas:** incluye dos categorías de análisis, y pretende lograr la aplicación habilidades de conducción grupal y toma de decisiones desde la óptica de la gestión de organizaciones.
- **Curso 4 - Casos de liderazgo en procesos de cambio:** incluye dos categorías de análisis y se propone configurar un marco conceptual en relación al liderazgo como atributo de la gestión educativa, para pasar a conocer experiencias en gestión y liderazgo de reconocidos líderes de organizaciones educativas, analizando el papel y desafíos de éstos en los procesos de cambio de sus organizaciones.
- **Curso 5 - Herramientas para la implementación de proyectos de consultoría y/o mejoramiento escolar:** incluye dos categorías de análisis y plantea como objetivos el aplicar capacidades de análisis, toma de decisiones y diseño de intervenciones para el mejoramiento de organizaciones educativas, diseñar

intervenciones de mejoramiento o desarrollo para una organización educativa específica, validadas desde criterios técnicos, económicos y estratégicos, y elaborar y presentar los resultados de la propia experiencia de formulación y evaluación de proyectos.

- **Efecto del Diplomado:** incluye tres categorías de análisis, las cuales pretende identificar el aporte e impacto del diplomado en las prácticas educativas llevadas a cabo diariamente.

En una segunda parte, para codificar las respuestas proporcionadas por las entrevistas semi-estructuradas, se utilizó el modelo de competencias mencionado anteriormente en el marco referencial, propuesto por Paulo Volante, Sergio Valenzuela, Alejandro Díaz, Magdalena Fernández & Antonio Mladinic (2018), incluyendo niveles de acción dentro de la institución educativa. A continuación se detalla la matriz construida:

Competencias Niveles	Competencia 1 Alineación estratégica	Competencia 2 Gestión de la cultura	Competencia 3 Gestión de operaciones
Nivel Directivo			
Nivel Intermedio			
Nivel Sala de Clases			

Fuente de elaboración propia

Esta matriz además de ser utilizada para la codificación de las entrevistas semi-estructuradas también se utilizará para comparar las competencias de liderazgo de ambos grupos de docentes.

3.6 Procedimiento de codificación

El procedimiento de codificación de los datos obtenidos tanto en los cuestionarios como en las entrevistas semi-estructuradas se realizó a través de un programa computacional llamado Nvivo, el cual permite organizar información a través de nodos o códigos con los cuales se van estableciendo categorías de análisis. Según Andréu (2000), el proceso de codificación consiste en la transformación (descomposición) mediante reglas precisas de los datos en bruto, que permitan su representación en índices numéricos o alfabéticos.

Los códigos o nodos establecidos fueron los que están presentes en la matriz de análisis de contenido.

3.7 Estrategia de comparación

La tercera etapa de análisis permite cumplir con el segundo objetivo específico que se refiere a “Comparar principales competencias de liderazgo identificadas y que fueron adquiridas en el diplomado de Liderazgo Educativo”, esto a través de un análisis comparativo.

Esta metodología permite que, una vez que sean identificadas las competencias de liderazgo que se pretenden analizar, se pueden “identificar las variaciones empíricas del fenómeno en las diferentes realidades” (Sartori & Morlino, 1994, pág. 17). El método de Análisis Comparativo se presenta como un “método de control de nuestras generalizaciones” (Sartori & Morlino, 1994, pág. 29) en base al cual se puede verificar si una generalización se corresponde efectivamente con los casos a los cuales se aplica.

Para realizar este análisis comparativo se utilizará el mismo cuadro con que fueron codificadas las respuestas de las entrevistas semi-estructuradas, con las competencias de liderazgo y los respectivos niveles de acción al interior de la institución, como se muestra a continuación:

Competencias Niveles	Competencia 1 Alineación estratégica	Competencia 2 Gestión de la cultura	Competencia 3 Gestión de operaciones
Nivel Directivo			
Nivel Intermedio			
Nivel Sala de Clases			

Fuente de elaboración propia

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados del proceso de codificación realizado a los cuestionarios respondidos por docentes novatos y docentes experimentados, a partir de la matriz descrita anteriormente sobre unidades de contexto y registro.

Las citas presentadas en cada categoría analítica corresponden a aquellas unidades de análisis codificadas literalmente. Las citas codificadas bajo cada código establecido se utilizaron para reforzar el análisis y entendimiento de la temática abordada.

4.1 RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS

En esta primera parte, se presentan los códigos y las citas resultantes del proceso de codificación de los cuestionarios, junto con gráficos que muestran la utilidad de ciertos contenidos en la labor diaria realizada por los docentes de ambos grupos de la muestra.

4.1.1 COMUNICACIÓN

Este es el primer tema abordado en el diplomado y en el cuestionario, la pregunta referente a este tema fue “De acuerdo a tu experiencia laboral ¿En qué situaciones has llevado a cabo una comunicación efectiva? ¿Qué competencias entregadas por el diplomado contribuyeron a esto?”, de acuerdo a esto y según la matriz de codificación se utilizaron dos códigos para codificar las respuestas de los cuestionarios. Con respecto al primer código “habilidades comunicativas interpersonales”, se obtiene que la mayoría de las respuestas en el grupo de los docentes novatos mencionan que el diplomado les aportó habilidades para relacionarse con otras personas, como se evidencia a continuación:

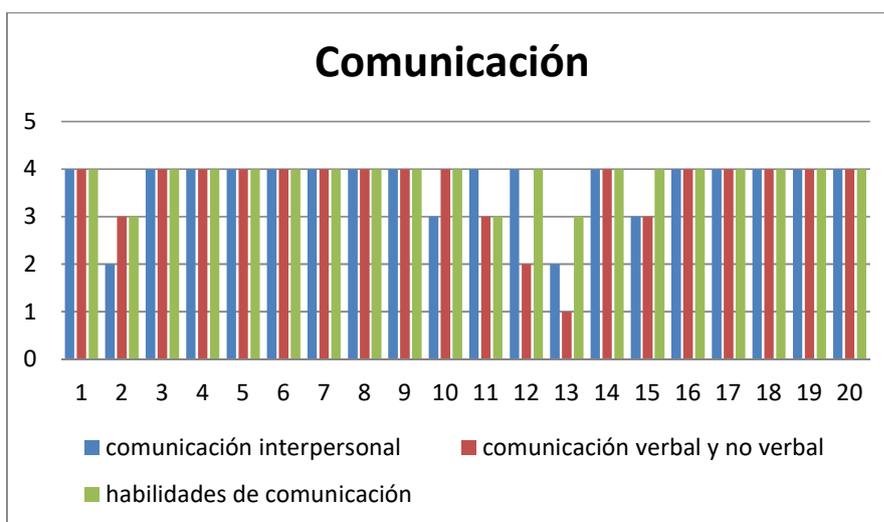
“Lo que más utilizo en mi labor diaria son las habilidades de comunicación, por ejemplo, el mirar a los ojos, escuchar activamente, empatizar con las otras personas, no ver solo el problema sino que también las posibles soluciones, etc. En general, en las entrevistas con padres y reuniones de apoderados, en las mismas clases utilizo constantemente las habilidades comunicativas interpersonales. El diplomado me ayudó a

hacerme más consciente de lo que digo y cómo lo digo, porque esto lo sabía de antes, solo que en la rutina diaria es difícil reflexionar, el diplomado me recordó eso”.

En este sentido, ambos grupos tanto los docentes novatos como los docentes experimentados presentan similitudes con respecto a la adquisición de competencias de habilidades comunicativas interpersonales, como se evidencia a continuación en docentes expertos:

“Creo que como profesores, en todo momento nos vemos desafiados a tener comunicaciones efectivas: al momento de explicar un contenido, de resolver un problema, de aclarar una duda, etc. En particular, recuerdo de una instancia en que un alumno de mi jefatura solía ser hostigado por tener conductas que los compañeros interpretaban como homosexual. Luego de conversar con el alumno y comprender sus emociones, planteamos una mesa de conversación con los alumnos involucrados. En esa mesa, le dimos la posibilidad a los alumnos presentes de expresar sus sentimientos y reconocer al otro como un otro legítimamente distinto. Para llevar a cabo esta instancia exitosamente, fue necesario desarrollar habilidades de comunicación interpersonal”

Otro punto importante del cuestionario fue la frecuencia con que utilizan los contenidos abordados en este tema, el siguiente gráfico muestra las apreciaciones de los docentes, donde 1 corresponde a Raramente, 2: Ocasionalmente, 3: frecuentemente, 4: Muy frecuentemente:



Fuente de elaboración propia

En el gráfico es posible observar que el contenido que los docentes de ambos grupos utilizan con mayor frecuencia, “habilidades de comunicación”, el cual presenta un 85% de las preferencias como se observa en la siguiente tabla con la distribución en porcentajes:

Competencia	Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Comunicación interpersonal	1	0	0%
	2	2	10%
	3	2	10%
	4	16	80%
Comunicación verbal / no verbal	1	1	5%
	2	1	5%
	3	3	15%
	4	15	75%
Habilidades de comunicación	1	0	0%
	2	0	0%
	3	3	15%
	4	17	85%

Fuente de elaboración propia

4.1.2 MACRO Y MICRO AMBIENTE EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Este es el segundo tema abordado en el diplomado, en él se tratan temáticas de la cultura escolar, del entorno socio cultural, políticas educativas, etc. La pregunta que indagaba sobre este tema en el cuestionario fue “Hay diferentes factores que influyen en la cultura escolar ¿Qué factores reconoces en tu quehacer cotidiano? ¿Qué aspectos influyen en el aprendizaje de los estudiantes? Considerando tu experiencia nombra y explica dos factores frecuentes e importantes a señalar”. En los cuestionarios del grupo de los docentes novatos se destaca la identificación de factores que influyen en el aprendizaje de los estudiantes, como por ejemplo:

“Según mi opinión todo influye en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, desde las políticas educativas hasta las medidas que como profesora jefe implementa en el curso específico. Lo importante es que todas las medidas que se adopten sean trabajadas en conjunto, de manera colaborativa”.

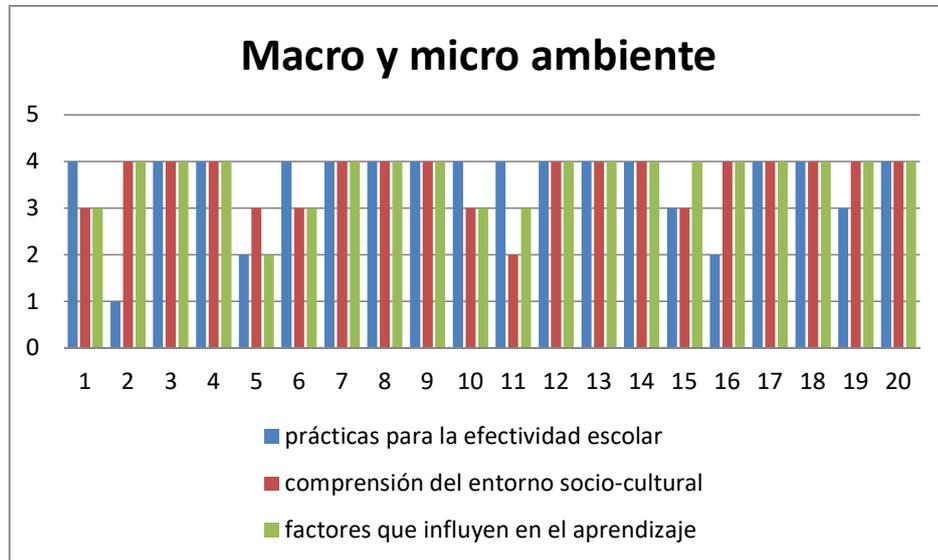
Además,

“El primer factor que influye en la cultura escolar es el nivel socioeconómico de los estudiantes, ya que cada uno trae consigo una realidad diversa que es confrontada con el resto de los estudiantes. Esto provoca que existan afinidades y diferencias naturales entre los estudiantes, generando situaciones diversas dentro de los establecimientos”.

En relación a lo anterior, en los cuestionarios de los docentes expertos se identifica que también reconocen los factores que influyen en el aprendizaje de los estudiantes, por ejemplo:

“Al hablar de factores que influyen, estos son innumerables, como por ejemplo la convivencia escolar, estrategias de aprendizaje en el aula, preparación de los profesores, profesionalismo, compromiso de los padres, colegio ordenado, etc., en fin, pueden ser muchos factores y todos ellos influyen en el aprendizaje de los alumnos. Ahora que aspectos influyen, sin duda todos, pero hay aspectos puntuales relativos al quehacer en el aula como el manejo de didáctica en el aula, control de conductas disruptivas de parte de los alumnos, estos son dos aspectos muy importantes que si se manejan bien tendrán un impacto muy positivo en los aprendizajes. Ejemplo: En una clase sin didáctica, aburrida, sin motivación por el aprendizaje es muy difícil lograr objetivos y si a eso le sumamos alumnos disruptivos sin ningún tipo de control, aún más difícil”.

En este tema también se preguntó por la frecuencia con que utilizan los contenidos abordados, el siguiente gráfico muestra las apreciaciones de los docentes, donde 1 corresponde a Raramente, 2: Ocasionalmente, 3: frecuentemente, 4: Muy frecuentemente:



Fuente de elaboración propia

En este gráfico se evidencia que el contenido que se utilizan los docentes de ambos grupos con mayor frecuencia es el de “prácticas para la efectividad escolar” y “comprensión de factores que influyen en la cultura organizacional”, con un 75% de las preferencias como se evidencia en la siguiente tabla con la distribución en porcentajes:

Competencia	Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Prácticas para la efectividad escolar	1	1	5%
	2	2	10%
	3	2	10%
	4	15	75%
Comprensión del entorno sociocultural	1	0	0%
	2	1	5%
	3	5	25%
	4	14	70%
Comprensión de factores que influyen en la cultura organizacional	1	0	0%
	2	1	5%
	3	4	20%
	4	15	75%

Fuente de elaboración propia

4.1.3 LIDERZGO GERENCIAL

En este tercer tema abordado tanto en el diplomado como en el cuestionario, la pregunta que se realizó fue “En la gestión educativa se debe pensar en proyectar cambios y satisfacer necesidades. Considerando tu experiencia ¿Qué acciones has realizado para planificar tu gestión en la sala de clases? ¿Qué competencias entregadas por el diplomado contribuyeron a esto?”. Las codificaciones con respecto a esta temática en general se abordan a través del código “reconocer variables claves para la toma de decisiones” y “comprender la complejidad de la organización educativa”. En ambos grupos de docentes se evidencia que las respuestas están enmarcadas en aspectos que consideran son claves para la gestionar la sala de clases, en el grupo de docentes novatos por ejemplo:

“El diplomado me ayudó a hacerme consciente que todo no ocurre en la sala de clases, también influye lo que ocurre en la organización en su totalidad. Lo que uno hace en la sala de clases debe ser acorde a lo que el colegio propone en su misión y visión, y por supuesto en su proyecto educativo. En general planifico mi gestión en la sala de clases pensando en las necesidades de mis estudiantes, considerando sus tiempos, los recursos que los motivan, las actividades que les gustan, etc. El diplomado me ayudo a identificar que uno actúa o planifica según una necesidad”

El grupo de docentes novatos identifican además otro factor clave, como es el entendimiento de la complejidad de la organización educativa,

“El diplomado me entregó una visión más amplia de lo que significa la complejidad de una organización educativa, me ayudó a entender procesos”.

“El diplomado me ayudó a hacerme consciente que todo no ocurre en la sala de clases, también influye lo que ocurre en la organización en su totalidad. Lo que uno hace en la sala de clases debe ser acorde a lo que el colegio propone en su misión y visión, y por supuesto en su proyecto educativo”.

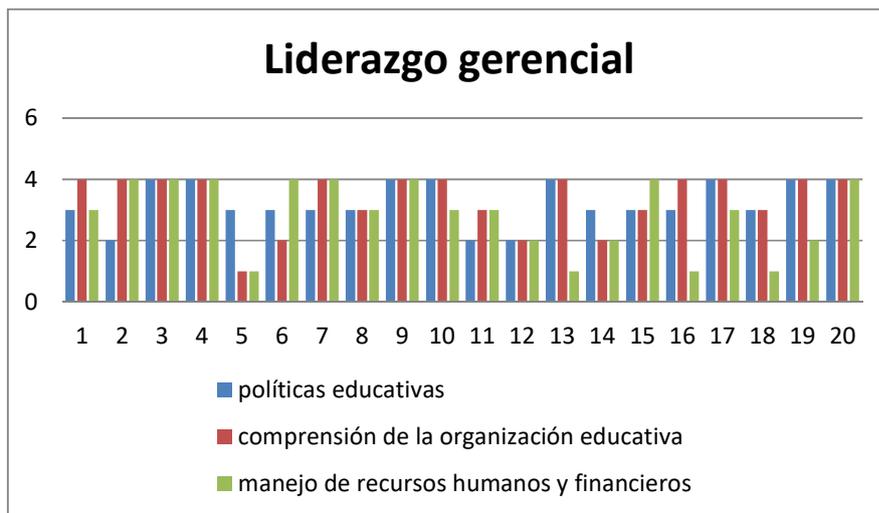
Del mismo modo, el grupo de docentes experimentados también identifica la presencia de los mismos códigos “reconocer variables claves para la toma de decisiones” y “comprender la complejidad de la organización educativa”, por ejemplo:

“Generalmente gestiono el tiempo, los recursos didácticos, la cantidad de clases para un contenido, pienso en las evaluaciones, en cómo ir retroalimentando a mis alumnos

constantemente”.

“El diplomado me entregó una visión más acabada de lo que significa una organización educativa, ya que una organización no es solo la sala de clases o la suma de todas las salas de clases. Una organización educativa es una empresa que entrega el servicio de la educación, por lo tanto, hay que considerar todos los factores que contribuyen a que funcione adecuadamente, por ejemplo: los clientes, los prestadores de servicios, los proveedores, el servicio como tal, etc.”

En este tema también se preguntó por la frecuencia con que utilizan los contenidos abordados, el siguiente gráfico muestra las apreciaciones de los docentes, donde 1 corresponde a Raramente, 2: Ocasionalmente, 3: frecuentemente, 4: Muy frecuentemente:



Fuente de elaboración propia

En este gráfico podemos observar que el contenido que utilizan con mayor frecuencia es el de “comprensión de la organización educativa”, con un 60% de las preferencias en ambos grupos de docentes, según la siguiente tabla con la distribución de porcentajes:

Competencia	Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Identificación de políticas	1	0	0%
	2	3	15%
	3	9	45%

publicas	4	8	40%
Comprensión de la organización educativa	1	1	5%
	2	3	15%
	3	4	20%
	4	12	60%
Manejo de recursos humanos y financieros	1	4	20%
	2	3	15%
	3	5	25%
	4	8	40%

Fuente de elaboración propia

4.1.4 CASOS DE LIDERAZGO EN PROCESOS DE CAMBIO

Este es el cuarto tema abordado, la pregunta que se realizó en el cuestionario fue “Diversas investigaciones señalan que el liderazgo educacional influye en el aprendizaje de los niños. Relata una experiencia o situación donde hayas influenciado a otras personas a conseguir un objetivo en común ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo involucró a las personas? ¿Qué competencias entregadas por el diplomado contribuyeron a esto?”. Ante esta interrogante el grupo de docentes novatos mencionan:

“En general, creo haber influenciado a estudiantes a lograr ciertos objetivos propuestos como jefatura de curso realizando actividades súper concretas y de hacerse consciente de sus actos. El diplomado me entregó concepciones de liderazgo y algunas estrategias para involucrar a las personas a mejorar, por ejemplo: las caminatas de aula”.

“Al observar a otros docentes y grabarlos. Después de analizar el video, en conjunto con el profesor, ideamos un objetivo y las metas para llevarlo a cabo. En esto influye la capacidad de llevar a cabo los proyectos y desarrollar pequeños planes de mejora. Acá la capacidad de comunicación es fundamental”.

Ante esta misma pregunta el grupo de docentes experimentados mencionan:

“Principalmente integración e inclusión de toda la comunidad educativa en la actualización del proyecto educativo, unirlos en pos de los objetivos planteados, en la misión y visión. Evitar que cada docente trabaje primero solo por su cuenta, por cumplir, sino que lo haga comprometido con su institución y comience a valorar lo que tiene. Las

competencias que más use son las relativas a el manejo comunicacional y la estructura de la organización”

“El caso concreto se está dando en alumnos de mi actual jefatura de curso, donde se ha realizado un coaching de seguimiento para poco a poco hacer explotar hábitos positivos en los alumnos. Se han visto frutos, pero pocos. Todo esto necesita de tiempo”.

En cuanto a la frecuencia con que utilizan los contenidos abordados en este tema, el siguiente gráfico muestra las apreciaciones de los docentes, donde 1 corresponde a Raramente, 2: Ocasionalmente, 3: frecuentemente, 4: Muy frecuentemente:



Fuente de elaboración propia

En este grafico se puede observar que el contenido que se utiliza con mayor frecuencia es el de “realizar prácticas de liderazgo”, con un 80% de las preferencias en ambos grupos de docentes, como se evidencia en la siguiente tabla:

Competencia	Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Definir los objetivos de la organización	1	1	5%
	2	1	5%
	3	7	35%
	4	11	55%
	1	2	10%

Establecer una visión y misión	2	6	30%
	3	4	20%
	4	8	40%
Realizar prácticas de liderazgo	1	1	5%
	2	0	0%
	3	3	15%
	4	16	80%

Fuente de elaboración propia

4.1.5 DISEÑO DE PROYECTOS DE MEJORA

Este corresponde al último curso abordado en el Diplomado. En el cuestionario se realizaron dos preguntas con respecto a este tema, por lo que, el docente debía responder según su experiencia en proyectos de mejora. La primera pregunta fue: “Si has participado en un proyecto de mejora, ¿cómo lo realizaste? ¿Qué acciones se implementaron? Describe la situación”, y la segunda pregunta fue: “Si no has participado en proyectos de mejora, pero te propusieran participar en uno ¿Cómo lo realizarías? ¿Qué pasos llevarías a cabo? Describe como sería la situación”. Ante este tema el grupo de docentes novatos se posiciona en la segunda pregunta, mencionando:

“Primero realizaría un diagnóstico de la situación, identificaría los problemas, la necesidad y los actores involucrados en este diagnóstico. La información tiene que venir de todos los actores, luego estableceríamos objetivos y metas, propuesta de mejoras a la base de estos objetivos y luego realizaremos un piloto para ver si lo propuesto funciona y así se aplicaría a toda la educación del establecimiento”

“Hay que pensar antes de diseñar un proyecto cuál es la necesidad o problema, ya que si no se identifica bien el problema es muy difícil que el proyecto funcione. Además hay que evaluar constantemente, no solo al final, ya que así se permiten la retroalimentación y modificación de las prácticas”

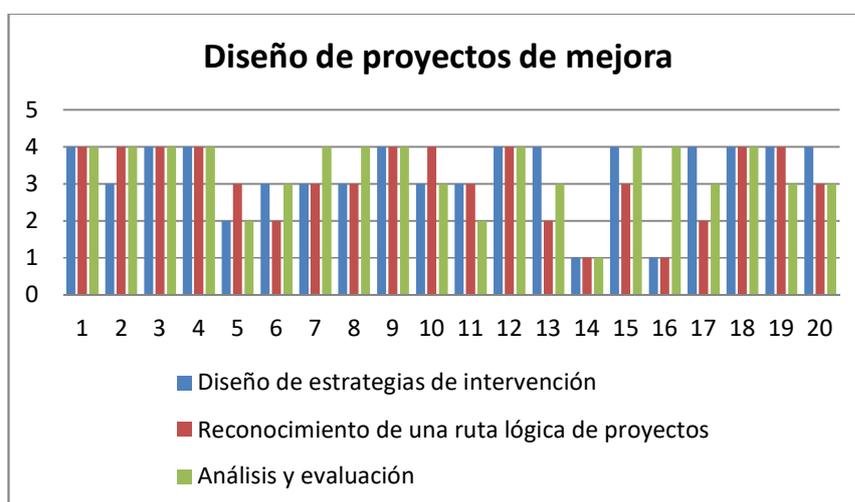
Por su parte, los docentes experimentados mencionan con mayor frecuencia la idea de un ciclo de mejora continua:

“Con el proyecto propuesto el año pasado, puse en el tapete que todo proyecto debe ser trabajado mediante la lógica de un ciclo de mejora continua, con la finalidad de ordenar,

sistematizar, crear evidencia y corregir los proyectos en su ejecución, midiendo resultados y evaluado sus impactos.

“Primero identificaría el problema o la necesidad en la institución, luego señalaría objetivos y metas, por supuesto que se puedan realizar, alcanzables y cuantificables. Después señalaría acciones para lograr los objetivos y en todo momento evaluaría, no solo al final”

En cuanto a la frecuencia con que utilizan los contenidos abordados en este tema, el siguiente gráfico muestra las apreciaciones de los docentes, donde 1 corresponde a Raramente, 2: Ocasionalmente, 3: frecuentemente, 4: Muy frecuentemente:



Fuente de elaboración propia

En este grafico se puede observar que los contenidos que se utilizan con mayor frecuencia son los de “diseño de estrategias de intervención” y “análisis y evaluación de programas”, con un 55% de las preferencias en ambos grupos de docentes, como se evidencia en la siguiente tabla:

Competencia	Indicadores	Frecuencias	Porcentaje
Diseño de estrategias de intervención	1	2	10%
	2	1	5%
	3	6	30%
	4	11	55%
Reconocimiento	1	2	10%

de la ruta lógica en la gestión de proyectos escolares	2	3	15%
	3	6	30%
	4	9	45%
Análisis y evaluación de programas	1	1	5%
	2	2	10%
	3	6	30%
	4	11	55%

Fuente de elaboración propia

4.1.6 EFECTO DEL DIPLOMADO

En este último apartado del cuestionario se realizó la siguiente pregunta: ¿Qué cambios identificas en tus prácticas luego de cursar el diplomado? ¿Cuál fue el aporte del diplomado en tu quehacer cotidiano? Ante esto, el grupo de docentes novatos mencionaron:

“Identifico un cambio de pensamiento en mí, antes pensaba en concreto en la sala de clases, ahora comprendo que lo que sucede en la sala de clases es porque están sucediendo otras cosas en la organización educativa a nivel de gestión”

“Identifico cambios en mi forma de ver las cosas, el diplomado me brindó una mirada más amplia, que la carrera en pregrado no aborda mucho. En general como profesores aprendemos de didáctica, evaluación y motivación hacia los estudiantes, pero es muy débil los conceptos de liderazgo, y considero que un profesor debe ser líder para poder ser un aporte y generar cambios”

“Me aportó en una mirada más compleja y más profunda en la organización educativa, me ayudó a identificar rasgos de liderazgo y como ejemplo la caminatas de aula y que me ayudó al entendimiento de la organización de la actividad que influyen muchos actores”

Por su parte, los docentes experimentados mencionaron:

“El diplomado aportó en tener organización y dar fundamento a lo que sucedía en la práctica. A mejorar algunos aspectos que han hecho más efectivas, claras y oportunas las acciones internas y de coordinación externa. El líder del proceso de apoyo al estudiante está más definido interna y externamente”

“Integre herramientas de gestión que ayudaron a mejorar mi practicas profesional y

permitieron encausar algunos procesos que francamente estaban fuera de cualquier margen lógico en el establecimiento”

“Me hice consciente de que el liderazgo se practica, se puede adquirir, y que no necesariamente uno nace líder, sino que al contrario uno se hace líder, todas las experiencias que tenemos como profesores nos enriquecen y cada vez podremos ser mejores ejemplos para nuestros estudiantes”

“En mi caso orienta, da seguridad y clarifica cómo poder generar cambios”

“El impacto en mi fue muy profundo ya que vino a complementar la visión de liderazgo que fui formando con mis distintas experiencias laborales en cargos directivos como también docentes. Aún no tengo la oportunidad de implementar nada concreto pero creo que eso será cosa de tiempo. El diplomado ratificó a nivel de convicción la trascendencia del rol del líder en la institución educativa y como puede impactar en otros líderes y a nivel de comunidad, lo cual elevó mi espíritu crítico y a veces la sensación de frustración al ver actuar a líderes que tienen en sus atribuciones la capacidad de mejorar las cosas pero no lo hacen por falta de profesionalismo, conocimientos y, al fin y al cabo, sentido común. Pero en lo personal el diplomado me fortaleció y agrando mi mirada sobre el liderazgo educacional”

En síntesis, el efecto que se obtuvo en docentes novatos que cursaron el diplomado se centra en aportar contenidos desconocidos, ampliar la mirada de la institución educativa, comprender los procesos de la organización y comenzar a formar un sello profesional tratando de influir en otros. Mientras que el efecto para el grupo de docentes experimentados se ve evidenciado en lo que mencionan sobre “vino a complementar”, “el diplomado ratificó”, “el diplomado me fortaleció”, “el diplomado me brindó seguridad”, etc. Es decir, a los docentes novatos le amplió la mirada considerando todos los factores y actores que influyen en una institución educativa, y a los docentes experimentados los fortaleció y reforzó en contenidos que habían adquirido a través de la experiencia.

4.2 RESULTADOS DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS

Es esta segunda parte se presentan los resultados obtenidos a partir de la realización de las entrevistas semi-estructuradas. A continuación se presenta una tabla con las frecuencias de los códigos presentes en cada competencia y en cada nivel de la institución educativa, según docentes novatos y experimentados:

	Competencia 1 Alineación estratégica	Competencia 2 Gestión de la cultura	Competencia 3 Gestión de operaciones
Nivel Directivo	5	0	2
Nivel Intermedio	3	9	5
Nivel Sala de clases	11	35	35
Total de códigos	19	44	42

Se evidencia que la mayor cantidad de códigos se encuentran en la competencia n°2 “gestión de la cultura” y se centran en el nivel de la sala de clases. Sin embargo, la competencia n°3 “gestión de operaciones” también posee una alta frecuencia de códigos en el nivel de la sala de clases. Para una mejor comprensión de la frecuencia de estos códigos, en la siguiente tabla se especifican y desglosan según cada competencia:

	Competencia 1 Alineación estratégica	Frecuencia	Competencia 2 Gestión de la cultura	Frecuencia	Competencia 3 Gestión de operaciones	Frecuencia
Nivel Directivo	Información	0	Altas expectativas	0	Herramientas efectivas	2
	Consenso	0	Curriculum	0	Liderazgo compartido	0
	Diversidad	2	Evaluar el progreso	0	Colaboración	0
	Basada en la evidencia	0	Feedback	0	Alineación de recursos	0
	Orientada a los objetivos	3	Fuentes variadas	0	Sistemas mejorados	0
Nivel Intermedio	Información	0	Altas expectativas	1	Herramientas efectivas	1
	Consenso	0	Curriculum	2	Liderazgo compartido	0
	Diversidad	0	Evaluar el progreso	3	Colaboración	1
	Basada en la evidencia	1	Feedback	3	Alineación de recursos	1
	Orientada a los objetivos	2	Fuentes variadas	0	Sistemas mejorados	2
Nivel Sala de clases	Información	0	Altas expectativas	14	Herramientas efectivas	8
	Consenso	2	Curriculum	3	Liderazgo compartido	12
	Diversidad	0	Evaluar el progreso	6	Colaboración	9
	Basada en la evidencia	1	Feedback	4	Alineación de recursos	1
	Orientada los objetivos	8	Fuentes variadas	8	Sistemas mejorados	5
Total		19		44		42

Fuente de elaboración propia

En la competencia n°1 “alineación estratégica” se evidencia que la mayor cantidad de códigos a nivel directivo, intermedio y sala de clases se centran en el indicador “orientados a los objetivos”, donde se consideran aspectos como la misión, la visión, valores y acciones que realiza la institución.

Con respecto a la competencia n°2 “gestión de la cultura” no se presentan códigos a

nivel directivo. En cambio, a nivel intermedio la frecuencia de códigos se dispersan entre curriculum, feedback y evaluar el progreso. En el nivel de la sala de clases, lo mencionado por los docentes entrevistados se centran en las altas expectativas que tiene el docente sobre el aprendizaje de sus estudiantes, junto con la utilización de fuentes variadas de información para el seguimiento de resultados.

En cuanto a la competencia n°3 “gestión de operaciones” la mayor frecuencia de códigos a nivel directivo se centra en el indicador “herramientas efectivas”. Por otro lado, a nivel intermedio el enfoque está bastante parejo en los diferentes indicadores de “herramientas efectivas”, “colaboración”, “alineación de recursos” y “sistemas mejorados”. De igual manera, en el nivel de la sala de clases los códigos se encuentran en los indicadores de “herramientas efectivas”, “liderazgo compartido” y “colaboración”.

La realización de estas entrevistas permitió evidenciar que las respuestas de los docentes novatos se centran a nivel de sala de clases, en cambio los comentarios de los docentes experimentados se extienden a través de los tres niveles de la institución. La siguiente imagen representa de mejor manera la ubicación de ambos grupos de docentes en las competencias de liderazgo con sus respectivos niveles. Donde círculos más oscuros (●) corresponden a los docentes experimentados, y los círculos más claros (○) representan a los docentes novatos.

Competencias \ Niveles	Competencia 1 Alineación estratégica	Competencia 2 Gestión de la cultura	Competencia 3 Gestión de operaciones
Nivel Directivo	● ● ● ● ●		● ●
Nivel Intermedio	● ●	● ● ● ● ●	● ● ●
Nivel Sala de clases	● ● ● ● ● ○ ○ ○ ○ ○	● ● ● ● ● ○	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ○

Fuente de elaboración propia

A partir de la información proporcionada en el cuadro anterior y las respuestas analizadas en las entrevistas se puede establecer que los docentes novatos desarrollan y transfieren sus competencias de liderazgo en la sala de clases, mientras que los docentes experimentados transfieren sus competencias de liderazgo en los diferentes niveles de la institución, según el rol y función que ejercen en la organización educativa.

El siguiente cuadro comparativo muestra las competencias y niveles en que transitan los docentes experimentados.

Competencias Niveles	Competencia 1 Alineación estratégica	Competencia 2 Gestión de la cultura	Competencia 3 Gestión de operaciones
Nivel Directivo	E,1 E,1 E,3 E,3 E,3		E,1 E,1
Nivel Intermedio	E,2 E,3	E,2 E,3 E,3 E,3 E,3	E,2 E,3 E,3
Nivel Sala de Clases	E,1 E,1 E,2 E,2 E,2 E,3	E,1 E,2 E,2 E,2 E,2	E,1 E,1 E,1 E,1 E,2 E,2 E,2 E,2 E,2 E,3 E,3 E,3

Fuente de elaboración propia

Si bien no todos los docentes experimentados transitan por los tres niveles, si lo hacen por las tres competencias. Se centran con una mayor frecuencia entre los niveles intermedio y sala de clases, específicamente en la competencia n°3 “gestión de operaciones” en el nivel de sala de clases, como demuestra el siguiente extracto de la entrevista:

“la forma en que más he evidenciado mi liderazgo es a través de la jefatura que me dieron este año, en donde ya he logrado una especie de confianza con los alumnos y muchos de ellos me lo han hecho saber y fundamentalmente una de las labores como profe jefe es entrevistar a todos nuestros apoderados” (E,2)

Por su parte, los docentes novatos desarrollan sus competencias de liderazgo principalmente en el nivel de la sala de clases, como muestra el siguiente cuadro:

Competencias Niveles	Competencia 1 Alineación estratégica	Competencia 2 Gestión de la cultura	Competencia 3 Gestión de operaciones
Nivel Directivo			
Nivel Intermedio			
Nivel Sala de Clases	N,1 N,2 N,3 N,3	N,1 N,1 N,1 N,1 N,1 N,1 N,1 N,1 N,1 N,2 N,2 N,2 N,2 N,2 N,3 N,3 N,3 N,3 N,3 N,3 N,3 N,3	N,1 N,1 N,1 N,1 N,1 N,1 N,2 N,2 N,2 N,2 N,2 N,2 N,2 N,2 N,2 N,2 N,3 N,3 N,3 N,3 N,3

Fuente de elaboración propia

Este grupo de docentes centra su liderazgo entre la competencia n°2 “gestión de la cultura” principalmente por las altas expectativas que tienen hacia sus estudiantes y la n°3 “gestión de operaciones” por el liderazgo compartido, la colaboración y las herramientas efectivas que implementan, por ejemplo: habilidades de comunicación interpersonal. A continuación se evidencia con algunas de sus respuestas:

“Actualmente saber la importancia del trabajo interdisciplinario no guardarse el material si no todo compartido y meterse también en otras asignaturas, como estar en el trabajo de grupo, como es una institución educativa que no es solamente tú y la sala de clase” (N,1)

“Yo voy aplicando con los chicos cuando un niño puede ser un líder positivo y que mueva masas y que ayude a llevar en el sentido del curso llevándolos a un óptimo aprendizaje” (N,2)

Finalmente, considerando el aporte del diplomado los docentes experimentados mencionan:

“yo encuentro este diplomado me ayudo a entender que existe poco liderazgo en general, el liderazgo se entiende a asumirse desde los cargos entonces yo encuentro que por ejemplo un líder no necesariamente son directivos puede ser un profesor, puede ser un estudiante, puede ser el presidente del centro de alumnos, puede ser un apoderado que tenga la capacidad de influir en las decisiones que se toman” (E,1)

“El diplomado me ayudo a empoderarme más y creerme el cuento que los lideres al final

son personas que muestran este tipo de comportamiento este tipo de habilidades que necesitan entrenar, entonces no hay que asumir un cargo para poder ser un líder” (E,2)

“el diplomado me sirvió para entender un poco al sostenedor, entender también que el alumno es un cliente y el apoderado es cliente” (E, 3)

Mientras que los docentes novatos mencionan:

“el diplomado me abrió mucho los ojos al ver una organización educativa que todos tenemos que estar contentos en donde trabajamos como institución, todos tenemos que creer en proyecto del colegio ,tú tienes que estar feliz donde estás trabajando y hay muchos factores que influyen , bueno uno como profesor no gana mucha plata, pero estar feliz con su situación educativa, hay un trabajo con tus colegas , tienes confianza con tu jefe y también ver como los apoderados creen en ti” (N,1)

Los temas de liderazgo “me sirvió, me abrió los ojos a la educación desde otra mirada, yo sentí que muchas de las personas que estaban eran directivos de colegios, por lo que, pudieron ir aplicando realmente lo que hacían, entonces fue muy rico escucharlos como compartían sus ideas, sus inquietudes como lo iban aplicando, como orientaban las mejoras de sus colegios. Hay gente que tiene mucha experiencia entonces fue muy bueno” (N,2)

“el diplomado me aportó mucho en poder compartir mis ideas y desarrollar la escucha activa, ya que como no tenía experiencia solo escuchaba, porque algunas veces no sabía que se referían algunos directivos, entonces pensaba en cómo podría hacer esto, y cómo se podría aplicar, etc.” (N,2)

“yo creo que esto de la comunicación si lo sabía, pero es muy distinto al reflexionarlo cuando uno está en el colegio o, cuando uno está estudiando o cuando uno ya está trabajando, uno puede relacionarlo de mejor manera” (N,3)

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Luego de abordar los resultados presentados en el capítulo anterior, se desprenden algunas conclusiones con respecto a la adquisición temprana de competencias de liderazgo. Por esta razón, este último apartado se organiza a través de tres puntos importantes que permiten dar respuesta a las preguntas de investigación y son coherentes con los objetivos de este estudio.

I. Percepción sobre las principales competencias de liderazgo adquiridas

Los resultados presentados en el capítulo anterior nos permiten concluir que las principales competencias de liderazgo identificadas son coherentes con la revisión de la evidencia nacional e internacional, ya que las competencias de liderazgo pasan a ser un factor muy importante de gestión pedagógica. Así, respondiendo al primer objetivo específico de investigación se identifican que las principales competencias de liderazgo adquiridas principalmente por la frecuencia de utilización en el grupo de docentes novatos y experimentados son:

- Habilidades de comunicación interpersonal
- Reconocer las variables clave para la toma de decisiones
- Identificar la ruta lógica de un proyecto de mejoramiento

En este sentido, ambos grupos de docentes (novatos y experimentados) coinciden que la competencia que más utilizan en su quehacer diario son las habilidades comunicativas interpersonales, como la comunicación verbal y no verbal, la empatía, la escucha activa, la confrontación cuidadosa, entre otras. Esto coincide con lo mencionado por la literatura internacional, donde Fairman y Mackenzie (2015) señalan la importancia de las habilidades interpersonales tales como escucha respetuosa, apertura y confianza hacia los demás, donde además agregan habilidades intrapersonales para reconocer las fortalezas y debilidades de cada uno como líderes.

También es importante destacar la importancia del rol de líder en la organización educativa para la obtención de aprendizajes de calidad en los estudiantes, ya que como mencionan Robinson, Hohepa y Lloyd (2009) hay un mayor impacto cuando el director enfoca sus acciones en la enseñanza y procesos de aprendizaje, el cual está visualizado desde un enfoque del liderazgo instruccional donde los esfuerzos se enmarcan en mejorar la enseñanza y el aprendizaje. De esta manera, es conveniente reflexionar cómo las organizaciones educativas brindan oportunidades de desarrollo profesional a sus docentes y cómo equilibran el trabajo que se desarrolla en el aula con el desarrollo de competencias de liderazgo a través de una educación continua, ya que el aprendizaje profesional de los docentes genera efecto en los aprendizajes de sus estudiantes principalmente por visualizar la institución educativa como un sistema y no reducido a la sala de clases.

Como bien se evidenció en el análisis de resultados de las entrevistas en cuanto a las tres competencias señaladas por Volante et.al (2018), el grupo de docentes novatos enfocan el desarrollo de sus competencias de liderazgo a nivel de sala de clases, lo que resulta beneficioso para gestionar el propio aula considerando las necesidades de los estudiantes, el contexto del curso, las características de cada alumno, los tiempos que se destinan a las diferentes actividades, la comunicación con los padres, entre otros. Sin embargo, el desafío es fomentar las competencias de liderazgo para que se puedan desarrollar más allá de los límites de la sala de clases para contribuir con los objetivos, misión y visión de la institución.

II. Comparación de las competencias de liderazgo adquiridas en ambos grupos de docentes

Con la finalidad de dar respuesta al segundo objetivo específico, en general, la comparación realizada se puede resumir en los datos obtenidos en los cuestionarios y los datos obtenidos en las entrevistas. En los cuestionarios, ambos grupos de docentes señalan que la competencia que más efecto ha provocado en su práctica profesional es la de habilidades de comunicación interpersonal, lo que les ha ayudado a gestionar de

mejor manera sus jefaturas de curso, la relación con los pares y directivos, las entrevistas y reuniones con apoderados, y la comunicación que establecen a diario con sus alumnos. Cabe destacar que los docentes enfatizan el aporte de estos contenidos de comunicación para su práctica profesional en general, ya que el proceso comunicativo siempre está presente junto con las interacciones.

También se destaca la competencia de “reconocer las variables clave para la toma de decisiones” en ambos grupos de docentes, ya que comprenden la complejidad de la organización educativa y los diferentes factores culturales, institucionales, profesionales, políticos y pedagógicos que influyen en la toma de decisiones. Ahora bien, un desafío importante para los equipos de gestión será buscar formas y estrategias para incorporar e involucrar en el proceso decisional a los docentes novatos.

Otra competencia importante que se destaca es “reconocer la ruta lógica de un proyecto de mejora”, si bien no todos los docentes han realizado proyectos de manera formal, de igual forma han realizado acciones de mejora en sus establecimientos educativos, aportado ideas, brindando sugerencias y enfocándose en ciclo de mejora continua, es decir, estar constantemente evaluando el estado de avance y progreso del proyecto o acción a implementar. Esto está en directa relación con lo que menciona Elmore (2010) donde el liderazgo es una práctica de mejoramiento.

Por otro lado, considerando las entrevistas llevadas a cabo a los docentes de ambos grupos la comparación de competencias de liderazgo planteadas por Volante et.al (2018) se puede resumir en los niveles donde operan y la frecuencia de cada competencia. En primer lugar, en relación a los niveles donde se encuentran las competencias de los docentes novatos esta se visualiza en la sala de clases. Esto se debe a las funciones que ellos ejercen en la institución, ya que los tres docentes novatos entrevistados llevan entre uno a cuatro años ejerciendo como profesor de aula. Algunos mencionaron que iniciaron su labor profesional ejerciendo como colaborador del profesor jefe en un curso, es decir, en un rol de co-teacher, por lo que, la toma de decisiones no era de total responsabilidad de ellos. Mencionan que los años de ejercicio profesional los han ayudado para

validarse y posicionarse entre sus pares, consiguiendo ejercer un liderazgo mayor en la sala de clases. En este sentido, Fairman y Mackenzie (2015) argumentan que muchos profesores equiparan el liderazgo con roles de liderazgo formal, no perciben su trabajo en la sala de clases como liderazgo, e incluso evitan usar este término.

Por otro lado, el grupo de docentes experimentados en relación a los niveles donde se visualizan es bastante más amplio, se despliegan por los tres niveles de la institución. Si bien, al igual que el grupo de docentes novatos se centran en mayor cantidad en el nivel de sala de clases, de igual forma presentan competencias que evidencian su ejercicio docente a nivel intermedio y directivo. Este grupo de docentes menciona que las acciones que han realizado en sus años de docencia los han ayudado a ser líderes entre sus alumnos. Al respecto, Anna Öqvist & Malin Malmström (2016) mencionan que los docentes que se caracterizan por un alto grado de liderazgo se caracterizan por cuatro comportamientos: orientar, apoyar, participar y orientado al rendimiento que afectan la motivación educativa de los estudiantes de manera eficiente.

En segundo lugar, con respecto a la frecuencia en los indicadores que posee cada competencia en ambos grupos de docentes la mayor frecuencia se encuentran en los indicadores “orientada a los objetivos” de la competencia n°1, “altas expectativas” de la competencia n°2, y “liderazgo compartido” de la competencia n°3. Lo que demuestra, que a pesar de desarrollarse en el nivel de la sala de clases, no es de forma individualista y cerrada, sino más bien colaborativa con los objetivos de la institución y la ayuda de sus pares. Ambos grupos de docentes mencionaban bastante la colaboración que tenían y que recibían de sus pares, por lo que, esto está en directa relación con lo mencionado por Fairman y Mackenzie (2015), donde señalan que el liderazgo se trata más bien de influir con énfasis en la colaboración, para mejorar el aprendizaje profesional y finalmente influir en el aprendizaje de los estudiantes.

Por otro lado, es importante reflexionar en base a la gráfica donde se presentan las competencias distribuidas por niveles en la organización, donde en la competencia n°2 “gestión de la cultura” no presenta códigos de ningún docente entrevistado en el nivel

directivo. Es interesante preguntarse por qué los docentes no están considerando la gestión de la cultura a nivel directivo, qué estaría sucediendo con las altas expectativas que declara la institución, los procesos de retroalimentación que llevan a cabo, la evaluación del progreso, entre otros.

III. Efecto de la realización del Diplomado en Liderazgo Educativo

En relación al efecto que provocó en los docentes que cursaron el diplomado, en el grupo de docentes novatos se menciona que les sirvió para ampliar sus conocimientos de liderazgo, de gestión y de políticas educativas. Mencionan también que en el período cursado de pregrado estos temas son tratados superficialmente y no en profundidad, por lo que, bastantes contenidos que ahí aprendieron les sirvió para fortalecer sus conocimientos, habilidades y competencias profesionales.

Por su parte, el grupo de docentes experimentados menciona que el diplomado les sirvió para reafirmar lo que ya sabían, encontrar y hacer consciente su propio estilo de liderazgo, y fortalecer sus prácticas profesionales.

Se puede establecer que los objetivos del Diplomado están bastante relacionados con los resultados obtenidos en esta investigación, ya que ambos grupos de docentes mencionaron que la competencia que más han utilizado luego de cursar el Diplomado es comunicación, por lo que, pudieron identificar y aplicar competencias para la comunicación interpersonal y el acompañamiento en el contexto escolar, como menciona uno de los objetivos del curso.

Además, a los docentes el Diplomado les brindó la posibilidad de reforzar y reafirmar contenidos que sabían de manera intuitiva, por lo que, consiguieron incorporar y utilizar un lenguaje y estructura conceptual respecto la gestión de organizaciones, que permita la interacción con diversos profesionales y agentes educativos, como menciona otro de los objetivos del curso.

También el Diplomado brindó herramientas para “impulsar, desarrollar e implementar proyectos educativos en organizaciones educativas”, como menciona este tercer objetivo. Lo que guarda directa relación con lo mencionado por los docentes acerca del ciclo de mejora continua para los proyectos o propuestas impulsadas, donde la evaluación para ser clave para la toma de decisiones a nivel estratégico como un mejoramiento de la institución. Esta competencia cobra especial relevancia al considerar la escasa presencia de estos temas (diseño de proyectos de mejoramiento) durante la formación profesional.

Otro de los objetivos planteados por el Diplomado es aplicar capacidades de análisis, toma de decisiones y diseño de intervenciones para el mejoramiento y/o desarrollo de organizaciones educativas, lo que está muy relacionado con el principal aprendizaje identificado luego de esta investigación, que es adquirir un enfoque organizacional del proceso de enseñanza-aprendizaje más global y considerando la complejidad de funciones que están sucediendo en la institución. En este sentido hay un cambio desde una perspectiva individual hacia una colectiva, lo que favorece la cadena de influencias que puede ejercer un líder hacia otras personas.

Finalmente, las proyecciones que se desprenden de la realización de esta investigación tienen directa relación con la formación de pregrado que se brinda en la carrera de pedagogía, ya que temas de liderazgo se abordan sin la profundidad que se requiere ni en los tiempos que se necesitan. Un desafío importante será abordar temas y prácticas de liderazgo en más cursos de pregrado, realizando énfasis en que el desarrollo de competencias de liderazgo se inicia desde la formación del profesorado y no sólo para optar a cargos directivos.

Otra proyección importante es continuar con esta investigación, ampliada a una muestra con más participantes, para constatar y validar que las competencias de liderazgo son realmente efectivas en la labor profesional de docentes novatos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angelle, P. S., and C. A. DeHart. 2011. "Teacher Perceptions of Teacher Leadership: Examining Differences by Experience, Degree, and Position." *NASSP Bulletin* 95 (2): 141–160.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33. www.psicoperspectivas.cl
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. Universidad de Granada.
- Cheng, A. Y. N., & Szeto, E. (2016). Teacher leadership development and principal facilitation: Novice teachers' perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 58, 140-148.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Penlington, C., Mehta, P. and Brown, E. (2009). *The Impact of Leadership on Pupil Outcomes: Final Report to DSCF, Department of Children, Families & Schools/National College of School Leadership*, Nottingham.
- Elmore, Richard. (2010). *Mejorando la Escuela desde la Sala de clases. Serie Liderazgo Educativo*. (pp. 63). Fundación Chile, Santiago.
- Fairman, J. C., and S. V. Mackenzie. 2015. "How Teacher Leaders Influence Others and Understand Their Leadership." *International Journal of Leadership in Education* 18 (1): 61– 87. doi:10.1080/13603124.2014.904002.
- Hallinger, P. & Huber, S. (2012). *School Leadership that makes a difference: International perspectives*. *School Effectiveness and School Improvement*, 23 (4), 359-367. Routledge.

Hernández-Sampieri, R. (2006). Metodología de la investigación. Ciudad de México: McGraw Hill.

Krippendorff, K. (1990). Metodología del Análisis de Contenido. Teoría y práctica. Buenos Aires: Paidós.

Leithwood, K., and C. Riehl. 2005. "What do we Already Know About Educational Leadership?" In A new Agenda for Research in Educational Leadership, edited by W. Firestone, and C. Riehl, 12–27. New York, NY: Teachers College Press.

Marfán, J., Muñoz, G., y Weinstein, J. (2012). Liderazgo directivo y prácticas docentes: Evidencia a partir del caso chileno. En Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación (Vol. 20, No. 3, pp. 19-24). Ciss Praxis.

Manual de gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares. (2006) Perfiles de Competencias Directivas, Docentes y Profesionales de apoyo. Programa Educación-Gestión Escolar Fundación Chile.

Ministerio de Educación de Chile (2005). Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo profesional y Evaluación del Desempeño. http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070155490.MINEDUC.Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf

OCDE. (2005). The definition and selection of key competencies. www.oecd.org/pisa/35070367.pdf

Paulo Volante, Sergio Valenzuela, Alejandro Díaz, Magdalena Fernández & Antonio Mladinic (2018): Validation of an assessment centre process for the selection of school leaders in Chile, School Leadership & Management, DOI: 10.1080/13632434.2018.1442325

Robinson, V., M. Hohepa, and C. Lloyd. 2009. School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why. Best Evidence Synthesis Iteration [BES]. Wellington: New Zealand Ministry of Education.

Szeto E., & Cheng, A. Y. N. (2017). Principal-teacher interactions and teacher leadership development: Beginning teachers' perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, Latest Articles, 1-17.

TALIS (2009). Cap. VI. "Leading to Learn: Leadership and Management Styles"
<http://www.oecd.org/dataoecd/17/51/43023606.pdf>

Tsafi Timor (2017) Do teachers need to be leaders? Perceptions of educational leadership and management in the Israeli secondary educational system, *School Leadership & Management*, 37:1-2, 94-119, DOI: 10.1080/13632434.2017.1293636

ANEXOS

Anexo n° 1- CODIFICACION CUESTIONARIO DOCENTE NOVATO

I) COMUNICACIÓN

A) HABILIDADES COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

[<Elementos internos\encuesta 1 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,37%]

Referencia 1 - Cobertura 0,37%

Especialmente en situaciones con los apoderados.

[<Elementos internos\encuesta 11 nov>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 4,16%]

Referencia 1 - Cobertura 2,01%

En mi primera experiencia laboral de colegio, nos tocó como equipo, tomar el primer año del colegio, por lo cual, empezamos desde PK a 2° básico ese año. Durante esos dos años, la comunicación efectiva fue esencial, desde el trabajo en equipo para construir un mismo colegio, hasta a la comunicación y desarrollo con los apoderados.

Referencia 2 - Cobertura 2,14%

En cuanto al segundo colegio en el que trabajé, tomé un cargo administrativo, relacionado con apoyo docente y formación. En esta instancia, el tema de resolución de conflictos ha sido importante, el manejo de conceptos económicos propiamente tal, la importancia del conocer el desarrollo del programa del colegio en su PIE y otros derivados como el PEI.

[<Elementos internos\encuesta 13 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,03%]

Referencia 1 - Cobertura 2,03%

Mantengo comunicaciones efectivas con mi jefe de departamento, cuando nos coordinamos ya sea para planificar los contenidos o evaluaciones. En cuanto a las competencias que me entregó el diplomado, no las recuerdo, creo que lograr la comunicación efectiva la he logrado a través de los años de experiencia.

[<Elementos internos\encuesta 14 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,38%]

Referencia 1 - Cobertura 1,38%

En las reuniones de apoderados o en las entrevistas personales con cada familia. Me ayuda a establecer buenos canales de comunicación y con expectativas y normas claras creo yo

[<Elementos internos\encuesta 15 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,53%]

Referencia 1 - Cobertura 1,53%

cuando me ha tocado dirigir las reuniones de apoderados , las entrevistas personales con los padres del niño y en reuniones con los demás profesores. En el diplomado me entrego los ejemplos prácticos , realizamos simulaciones ,

[<Elementos internos\encuesta 17 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,70%]

Referencia 1 - Cobertura 1,70%

En situaciones en donde he tenido que tratar con apoderados, colegas y directivos. Por ejemplo, frente a una dificultad en la planificación y es necesario encontrar soluciones a corto plazo, considero que he abordado el problema con facilidad.

[<Elementos internos\\encuesta 18 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,26%]

Referencia 1 - Cobertura 3,26%

las habilidades de comunicación están presentes en todo momento, solo que como profesores nos debemos hacer conscientes de ello, ya que es muy importante lo que uno dice y cómo lo dice. En general, las habilidades comunicativas interpersonales las utilizo en la relación con los colegas, directivos, los apoderados, en las entrevistas con padres y apoderados, etc. También, utilizo estrategias de comunicación con mi jefatura, por ejemplo: hablar bajo cuando hay mucho ruido, decir todo en positivo, utilizar señas o movimientos acordados, etc.

[<Elementos internos\\encuesta 19 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,60%]

Referencia 1 - Cobertura 3,60%

lo que más utilizo en mi labor diaria son las habilidades de comunicación, por ejemplo, el mirar a los ojos, escuchar activamente, empatizar con las otras personas, no ver solo el problema sino que también las posibles soluciones, etc. en general, en las entrevistas con padres y reuniones de apoderados, en las mismas clases utilizo constantemente las habilidades comunicativas interpersonales. el diplomado me ayudo a hacerme más consciente de lo que digo y cómo lo digo, porque esto lo sabía de antes, solo que en la rutina diaria es difícil reflexionar, el diplomado me recordó eso.

[<Elementos internos\\encuesta 6 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,83%]

Referencia 1 - Cobertura 1,83%

De manera semanal debo realizar reuniones multiprofesionales con diversos equipos en varios establecimientos educacionales. Para ello, es importante establecer canales de comunicación efectivos para que el mensaje que se quiere entregar sea entendido por todos de manera adecuada.

B) COMUNICACIÓN NO VERBAL Y VERBAL

[<Elementos internos\\encuesta 1 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,90%]

Referencia 1 - Cobertura 0,90%

Especialmente en situaciones con los apoderados. Las habilidades de comunicación, la comunicación verbal y no verbal.

II) COMUNICACIÓN MACRO Y MICRO AMBIENTES ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

C) FACTORES CULTURALES ESCOLARES

[<Elementos internos\\encuesta 1 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,85%]

Referencia 1 - Cobertura 1,85%

la comunicación verbal como no verbal porque influye en cómo se entiende los mensajes que queremos transmitir. Además, factores familiares que inciden en el aprendizaje de los estudiantes, esto referido especialmente en el ámbito emocional.

[<Elementos internos\\encuesta 10 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,23%]

Referencia 1 - Cobertura 1,23%

El factor social, se refleja en los valores y quehaceres del alumnado, su forma de relacionarse con sus pares y sus habilidades comunicativas.

[<Elementos internos\\encuesta 13 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,35%]

Referencia 1 - Cobertura 3,35%

En mi experiencia, los factores que influyen en mi trabajo es el trabajo colaborativo y el ambiente laboral. Respecto a los aspectos que influyen en el aprendizaje de los estudiantes, en mi experiencia, puedo mencionar la motivación de los estudiantes hacia la asignatura, mi motivación para la enseñanza, la seguridad y confianza que sienten los estudiantes. Por ejemplo, en mi caso trato de motivar a los estudiantes en cada clase y les planteo desafíos que puedan lograr, junto con el refuerzo positivo.

[<Elementos internos\\encuesta 14 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,34%]

Referencia 1 - Cobertura 0,34%

Influyen las relaciones entre niño y adulto

[<Elementos internos\\encuesta 18 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,76%]

Referencia 1 - Cobertura 1,76%

según mi opinión todo influye en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, desde las políticas educativas hasta las medidas que como profesora jefe implementa en el curso específico. Lo importante es que todas las medidas que se adopten sean trabajadas en conjunto, de manera colaborativa.

[<Elementos internos\\encuesta 6 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,26%]

Referencia 1 - Cobertura 2,26%

El primer factor que influye en la cultura escolar es el nivel socioeconómico de los estudiantes, ya que cada uno trae consigo una realidad diversa que es confrontada con el resto de los estudiantes. Esto provoca que existan afinidades y diferencias naturales entre los estudiantes, generando situaciones diversas dentro de los establecimientos.

D) ENTORNO SOCIO-CULTURAL

[<Elementos internos\\encuesta 1 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,00%]

Referencia 1 - Cobertura 1,00%

Además, factores familiares que inciden en el aprendizaje de los estudiantes, esto referido especialmente en el ámbito emocional.

[<Elementos internos\\encuesta 11 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,94%]

Referencia 1 - Cobertura 2,94%

Por ejemplo, las rutinas y procedimientos ha sido un tema fuertemente tomado por los cursos (ciclo inicial en un comienzo), donde se han tomado modelos de EE.UU para hacer un uso eficiente del tiempo, logrando excelentes avances. En cuanto a las tradiciones, el colegio pertenece a una red católica, lo que lleva a celebrar y crear como días importantes del colegio, ciertas fechas del movimiento, y donde tanto alumnos, profesores y apoderados celebran y participan (mes del fundador)

[<Elementos internos\\encuesta 15 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,41%]

Referencia 1 - Cobertura 1,41%

Reconozco la influencia de la institución la gestión de los directivos , la cultura de los padres y que el diplomado me ha ayudado a reconocer los factores que influyen.Ya que ahora tengo una vision mas amplia

[<Elementos internos\\encuesta 17 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,98%]

Referencia 1 - Cobertura 1,98%

En la cultura escolar, participan apoderados, profesores, y padres. En mi contexto escolar, y en mi grupo aula específicamente, influye que sea un colegio bilingüe, y de excelencia académica, en la mirada que tienen los apoderados, bastante competitiva, y que transmiten a sus hijos.

[<Elementos internos\\encuesta 19 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,33%]

Referencia 1 - Cobertura 1,33%

influyen las políticas educativas, los proyectos que propone el colegio, el nivel socio cultural de los padres, la calidad de los profesores, etc. todo de cierta manera influye en los aprendizajes de los estudiantes.

E)POLITICAS PUBLICAS

[<Elementos internos\\encuesta 11 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,56%]

Referencia 1 - Cobertura 1,56%

A su vez, las habilidades desarrolladas en torno a planificar proyectos para el equipo fueron necesarios para construir la identidad del colegio actual, así como conocer el funcionamiento de un colegio subvencionado y su relación con las políticas vigentes.

III) LIDERAZGO GERENCIAL

F)ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL

[<Elementos internos\\encuesta 15 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,73%]

Referencia 1 - Cobertura 1,73%

me aporato en una mirada mas compleja y mas profunda en la organizaci3n educativa , me ayudo a identificar rasgos de liderazgo y como ejemplo la caminatas de aula y que me ayudo al entendimiento de la organizaci3n de la actividad que influyen muchos actores

[<Elementos internos\\encuesta 18 nov>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 1,65%]

Referencia 1 - Cobertura 0,80%

no solo hay que considerar la sala de clases para lograr mejoras o cambios, hay que considerar la organizaci3n en toda su complejidad.

Referencia 2 - Cobertura 0,85%

El diplomado me entreg3 una visi3n m3s amplia de lo que significa la complejidad de una organizaci3n educativa, me ayud3 a entender procesos.

[<Elementos internos\\encuesta 19 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,82%]

Referencia 1 - Cobertura 1,82%

el diplomado me ayud3 a hacerme consciente que todo no ocurre en la sala de clases, tambi3n influye lo que ocurre en la organizacion en su totalidad. lo que uno hace en la sala de clases debe ser acorde a lo que el colegio propone en su misi3n y visi3n, y por supuesto en su proyecto edducativo.

[<Elementos internos\\encuesta 6 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,27%]

Referencia 1 - Cobertura 2,27%

Otro factor que incide en la cultura escolar es la gesti3n que se realiza dentro del establecimiento, considerando desde la Direcci3n del establecimiento hasta los padres y apoderados. Esto se entiende desde la confecci3n de los protocolos escolar, la gesti3n dentro del aula, la participaci3n de los estudiantes y padres, entre otras actividades.

G)VARIABLE CLAVE PARA LA TOMA DECISIONES

[<Elementos internos\\encuesta 11 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,53%]

Referencia 1 - Cobertura 1,53%

Las rutinas y procedimientos, el estilo de liderazgo de los l3deres, participaci3n estudiantil y de los apoderados, las tradiciones, el tipo de actividades extracurriculares que se promueven en el colegio, los criterios que gu3an la toma de decisiones.

[<Elementos internos\\encuesta 13 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,15%]

Referencia 1 - Cobertura 1,15%

En mi caso, he incorporado a mi gesti3n laboral el uso de tecnolog3as como google calendar, mail, etc. para comunicarme con mis estudiantes y con el resto de los profesores.

[<Elementos internos\\encuesta 14 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,18%]

Referencia 1 - Cobertura 1,18%

De las competencias exactamente no lo recuerdo, pero me ha servido el mirar constantemente el trabajo realizado y desde ahí pensar en cambios y mejoras

[<Elementos internos\\encuesta 15 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,47%]

Referencia 1 - Cobertura 1,47%

para realizar las clases reviso regularmente las planificaciones , manejo el tiempo para cada actividad y busco soluciones ante un problema o una necesidad. En el diplomado me entrego una vision mas profunda del tema.

[<Elementos internos\\encuesta 17 nov>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 4,19%]

Referencia 1 - Cobertura 2,14%

Para planificar mis acciones en mi sala de clases, he considerado varios factores, por ejemplo, los insumos que posee el colegio, el capital cultural de mis estudiantes. El diplomado me entregó competencias que me han hecho más consiente de estos aspectos y con ello poder tener una enseñanza más efectiva.

Referencia 2 - Cobertura 2,05%

En situaciones en donde, se debe planificar en paralelo con otros docentes en la misma asignatura, es importante tener herramientas afectivas que permitan desarrollar bien las tareas, como específicamente, comprender la misión y visión del colegio, emprender la cultura de establecimiento, etc.

[<Elementos internos\\encuesta 18 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,47%]

Referencia 1 - Cobertura 1,47%

primero, no solo hay que considerar la sala de clases para lograr mejoras o cambios, hay que considerar la organización en toda su complejidad. de todas maneras, en la sala de clases se planifican los tiempos, los recursos, las actividades, etc.

[<Elementos internos\\encuesta 19 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,52%]

Referencia 1 - Cobertura 3,52%

el diplomado me ayudó a hacerme consciente que todo no ocurre en la sala de clases, también influye lo que ocurre en la organizacion en su totalidad. lo que uno hace en la sala de clases debe ser acorde a lo que el colegio propone en su misión y visión, y por supuesto en su proyecto edducativo. en general planifico mi gestión en la sala de clases pensando en las necesidades de mis estudiantes, considerando sus tiempos, los recursos que los motivan, las actividades que les gustan, etc. el diplomado me ayudo a identificar que uno actúa o planifica según una necesidad.

[<Elementos internos\\encuesta 6 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,81%]

Referencia 1 - Cobertura 0,81%

Destaco nuevamente la incorporación de los elementos claves del ciclo de mejora continua y elementos de liderazgo gerencial.

IV) CASOS DE LIDERAZGO

H) CONCEPTO DE LIDERAZGO

[<Elementos internos\\encuesta 1 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,24%]

Referencia 1 - Cobertura 0,24%

La diferentes nociones de líder

[<Elementos internos\\encuesta 18 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,56%]

Referencia 1 - Cobertura 1,56%

recuerdo que liderar significa influenciar o movilizar a los otros a realizar algo, pero considero que eso es bastante complejo sobre todo cuando hay profesores que llevan muchos años en la institución y están acostumbrados a realizar las cosas de cierta forma.

I) PRACTICAS DE LIDERAZGO

[<Elementos internos\\encuesta 1 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,83%]

Referencia 1 - Cobertura 0,83%

El mejor liderazgo que he vivenciado fue cuando se empoderó a todos, con capacidad y confianza en sí mismos.

[<Elementos internos\\encuesta 11 nov>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 4,62%]

Referencia 1 - Cobertura 2,77%

Acompañamiento docente. Gracias a la iniciativa del grupo, decidimos grabarnos clases para así, basándonos en un modelo de EE.UU pudiéramos ir planificando ciertas estrategias de mejora. En esto fue clave el saber ir proponiendo metas, planificando plazos y tener los objetivos claros. Por ejemplo, ideamos un lenguaje de señas para no perder la voz, cosa observada en los videos. Poco a poco esto se fue trabajando hasta lograr un funcionamiento de éstas.

Referencia 2 - Cobertura 1,85%

Al observar a otros docentes y grabarlos. Después de analizar el video, en conjunto con el profesor, ideamos un objetivos y las metas para llevarlo a cabo. En esto influye la capacidad de llevar a cabo los proyectos y desarrollar pequeños planes de mejora. Acá la capacidad de comunicación es fundamental.

[<Elementos internos\\encuesta 13 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,37%]

Referencia 1 - Cobertura 2,37%

Una de las cosas que he podido incorporar a la cultura institucional en la que me encuentro es la

retroalimentación en la fase de preparación de las evaluaciones. Es decir, nos juntamos con los profesores del departamento de matemática, conversamos sobre los contenidos y habilidades que nos interesa evaluar , para luego plantear posibles formas de evaluar.

[<Elementos internos\\encuesta 14 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,95%]

Referencia 1 - Cobertura 0,95%

Lo hago constantemente con mi compañera de sala a quien debo involucrar y empoderar en cuanto al aprendizaje de los niños

[<Elementos internos\\encuesta 15 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,96%]

Referencia 1 - Cobertura 2,96%

En conjunto con otros profesores hemos trabajado en distintas comisiones , se no ha entregado una tarea en al que hemos tenido que proponer una solución a una necesidad , personalmente he animado a los colegas , he dado ideas , le he datos de investigaciones y así lo he involucrado y he llegado a tener un mayor entusiasmo de parte de ellos. EL diplomado me ha ayudado a reconocer que el liderazgo es una formula de llevar a las personas

[<Elementos internos\\encuesta 18 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,01%]

Referencia 1 - Cobertura 2,01%

en general, creo haber influenciado a estudiantes a lograr ciertos objetivos propuestos como jefatura de curso realizando actividades súper concretas y de hacerse consciente de sus actos. el diplomado me entrego concepciones de liderazgo y algunas estrategias para involucrar a las personas a mejorar, por ejemplo: las caminatas de aula.

[<Elementos internos\\encuesta 19 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,44%]

Referencia 1 - Cobertura 1,44%

considero que mi liderazgo lo ejerzo con mis alumnos, a ellos los motivo a lograr sus propios objetivos, los ayudo a que se hagan conscientes de sus fortalezas y debilidades, soy algo así como un coach, uno a uno, no tanto en general.

[<Elementos internos\\encuesta 6 nov>](#) - § 2 referencias codificadas [Cobertura 3,50%]

Referencia 1 - Cobertura 1,69%

Por otra parte, debo realizar variados acompañamientos al aula de diversos profesionales, por lo cual es importante en el proceso de retroalimentación utilizar estrategias de comunicación efectiva para poder realizar un ciclo de mejora con los profesionales.

Referencia 2 - Cobertura 1,81%

Destaco principalmente los elementos trabajados durante el ciclo de mejora continua, el cual impacta en los procesos de acompañamiento y retroalimentación de los docentes y, por otra parte, en los focos educativos que el equipo directivo y técnico tendrá en el establecimiento.

V) DISEÑO DE PROYECTO DE MEJORA

J) RUTA LOGICA DE UN PROYECTO

[<Elementos internos\encuesta 1 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,71%]

Referencia 1 - Cobertura 1,71%

Identificar el objetivo y nuestra misión para comenzar. Luego, identificar los pasos a realizar para llegar al objetivo. Trabajar con un equipo en que todos se sientan parte influyente y fundamental del proyecto de mejora.

[<Elementos internos\encuesta 13 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,00%]

Referencia 1 - Cobertura 2,00%

Primero levantaría una problemática junto con otros actores del colegio, luego investigaría sobre el problema, armaría grupos de trabajo y reflexión para encontrar soluciones al problema y definiría acciones para atacar el problema. Luego trabajaría sobre el problema y finalmente evaluaría su impacto.

[<Elementos internos\encuesta 15 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,76%]

Referencia 1 - Cobertura 2,76%

primero realizaría un diagnostico de la situación , identificaría los problemas , la necesidad y los actores involucrados en este diagnostico la información tiene que venir de todos los actores ,luego estableceríamos objetivos y metas ,propuesta de mejoras a la base de estos objetivos y luego realizaremos un piloto para ver si lo propuesto funciona y así se aplicaría a toda la educación del establecimiento

[<Elementos internos\encuesta 17 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,72%]

Referencia 1 - Cobertura 0,72%

Tomaría en cuenta lo aprendido en el diplomado, además consideraría el contexto y la realidad del aula.

[<Elementos internos\encuesta 18 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,91%]

Referencia 1 - Cobertura 1,91%

primero hay que identificar el problema o necesidad, luego establecer objetivos y metas que sean alcanzables y medibles. luego hay que presentar acciones o procedimientos para cumplir los objetivos, hay que determinar tiempos y personas responsables. finalmente hay que evaluar si las propuestas estan funcionando o no.

[<Elementos internos\encuesta 19 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,82%]

Referencia 1 - Cobertura 1,82%

hay que pensar antes de diseñar un proyecto cuál es la necesidad o problema, ya que si no se identifica bien el problema es muy difícil que el proyecto funcione. además hay que evaluar constantemente, no solo al final, ya que así se permiten la retroalimentación y modificación de las prácticas.

K) CICLO CONTINUO DE MEJORA

[<Elementos internos\encuesta 13 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,00%]

Referencia 1 - Cobertura 2,00%

Primero levantaría una problemática junto con otros actores del colegio, luego investigaría sobre el problema, armaría grupos de trabajo y reflexión para encontrar soluciones al problema y definiría acciones para atacar el problema. Luego trabajaría sobre el problema y finalmente evaluaría su impacto.

[<Elementos internos\encuesta 14 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,22%]

Referencia 1 - Cobertura 1,22%

Primero que todo evaluando el contexto real de la institución para luego plantear cambios y mejores y posteriormente evaluar para volver a plantear acciones

[<Elementos internos\encuesta 6 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,44%]

Referencia 1 - Cobertura 2,44%

La principal acción a considerar para mejorar la gestión en la sala de clases de otros profesionales es utilizar el ciclo de mejora continua que propone el Diplomado. Con ello, se logra sistematizar el proceso de acompañamiento, retroalimentación y mejora en la gestión de los profesionales, impactando directamente en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.

VI) IMPACTO DEL DIPLOMADO

L) CAMBIO DE PRACTICAS DOCENTE

[<Elementos internos\encuesta 18 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,40%]

Referencia 1 - Cobertura 1,40%

identifico un cambio de pensamiento en mí, antes pensaba en concreto en la sala de clases, ahora comprendo que lo que sucede en la sala de clases es porque están sucediendo otras cosas en la organización educativa a nivel de gestión.

[<Elementos internos\encuesta 19 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,28%]

Referencia 1 - Cobertura 2,28%

identifico cambios en mi forma de ver las cosas, el diplomado me brindó una mirada más amplia, que la carrera en pregrado no aborda mucho. en general como profesores aprendemos de didáctica, evaluación y motivación hacia los estudiantes, pero es muy débil los conceptos de liderazgo, y considero que un profesor debe ser líder para poder ser un aporte y generar cambios.

M) APORTE EN ADQUISICION DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

[<Elementos internos\encuesta 1 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,93%]

Referencia 1 - Cobertura 0,93%

El diplomado me sirvió para todas mis prácticas educativas. En el día a día aplico conocimientos vistos en el diplomado.

[<Elementos internos\encuesta 11 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,98%]

Referencia 1 - Cobertura 0,98%

Muchas... por ejemplo, el desarrollo de un plan de mejora, habilidades comunicativas, el manejo de las políticas públicas. Sirve en muchos ámbitos del día a día.

[<Elementos internos\encuesta 14 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,81%]

Referencia 1 - Cobertura 0,81%

El estar constantemente pendiente de mirar las prácticas y pensar en que siempre se pueden hacer mejoras

[<Elementos internos\encuesta 15 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,73%]

Referencia 1 - Cobertura 1,73%

me aporó en una mirada más compleja y más profunda en la organización educativa, me ayudó a identificar rasgos de liderazgo y como ejemplo la caminata de aula y que me ayudó al entendimiento de la organización de la actividad que influyen muchos actores

[<Elementos internos\encuesta 17 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,62%]

Referencia 1 - Cobertura 0,62%

Me entregó herramientas para poder enfrentar diversas situaciones como jefatura de curso.

[<Elementos internos\encuesta 19 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,98%]

Referencia 1 - Cobertura 1,98%

el diplomado me brindó una mirada más amplia, que la carrera en pregrado no aborda mucho. en general como profesores aprendemos de didáctica, evaluación y motivación hacia los estudiantes, pero es muy débil los conceptos de liderazgo, y considero que un profesor debe ser líder para poder ser un aporte y generar cambios.

[<Elementos internos\encuesta 6 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,81%]

Referencia 1 - Cobertura 0,81%

Destaco nuevamente la incorporación de los elementos claves del ciclo de mejora continua y elementos de liderazgo gerencial.

N) NEUTRALIDAD DE IMPACTO

[<Elementos internos\encuesta 13 nov>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,08%]

Referencia 1 - Cobertura 1,08%

No recuerdo algo que me haya marcado del diplomado, creo que en gran parte me he ido enriqueciendo de la experiencia y las visiones compartidas con otros docentes.

Anexo n°2 - CODIFICACION DE CUESTIONARIO DOCENTE EXPERTO

I.COMUNICACION

A) HABILIDADES COMUNICACIONALES INTERPERSONALES

<Elementos internos\encuesta 12> - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,20%]

Referencia 1 - Cobertura 5,20%

Soy psicopedagoga de prekindergarten a 6° básico. La comunidad educativa donde trabajo es pequeña, de colonia y tradición familiar. La cultura escolar potencia y facilita las claras diferencias entre relaciones personales y laborales. las conversaciones laborales implícitas, con colegas y apoderados son efectivas desde los conductos regulares de manejo de las situaciones. Las conversaciones explícitas se basan en la confianza mutua entre colegas y apoderados. Con los apoderados logran ser efectivas en la medida que sean oportunas y se basen en las fortalezas y debilidades del estudiante, se muestre lo realizado por el colegio y se les sugiera medidas para la casa. las derivaciones suceden sólo luego de un trabajo interno. En caso de apoyo externo, se piden informes, se analizan e incorporan las sugerencias enviadas. apoderados y profesionales internos y externos están coordinados. la confianza en el trabajo conjunto hace efectivas las conversaciones

<Elementos internos\encuesta 16> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,60%]

Referencia 1 - Cobertura 3,60%

Creo que como profesores, en todo momento nos vemos desafiados a tener comunicaciones efectivas: al momento de explicar un contenido, de resolver un problema, de aclarar una duda, etc. En particular, recuerdo de una instancia en que un alumno de mi jefatura solía ser hostigado por tener conductas que los compañeros interpretaban como homosexual. Luego de conversar con el alumno y comprender sus emociones, planteamos una mesa de conversación con los alumnos involucrados. En esta mesa, le dimos la posibilidad a los alumnos presentes de expresar sus sentimientos y reconocer al otro como un otro legítimamente distinto. Para llevar a cabo esta instancia exitosamente, fue necesario desarrollar habilidades de comunicación interpersonal.

<Elementos internos\encuesta 2> - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,81%]

Referencia 1 - Cobertura 0,81%

Comunicación de reportes y evaluaciones PME a la comunidad escolar. En reuniones de jefes de departamento

<Elementos internos\encuesta 20> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,27%]

Referencia 1 - Cobertura 3,27%

considero que todo es comunicación, desde un movimiento o un gesto hasta la expresión de palabras, por lo tanto, en todo momento tengo experiencias de comunicación con un otro. Ese otro a su vez también tiene comunicación conmigo. Pero, en nuestro trabajo utilizo la comunicación interpersonal generalmente en las reuniones de equipo, en entrevistas con apoderados, en reuniones de padres, al conversar con colegas, y al realizar las clases con los alumnos. El diplomado me ayudó a reforzar lo que ya sabía sobre comunicación, además me brindó nuevas estrategias innovadoras.

[<Elementos internos\\encuesta 3>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,79%]

Referencia 1 - Cobertura 0,79%

Para abordar situaciones conflictivas, con el objetivo de poder hacerlas una oportunidad de cambio

[<Elementos internos\\encuesta 4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,56%]

Referencia 1 - Cobertura 0,56%

cuando tengo que sancionar a un niño, separo la falta de la afectividad

[<Elementos internos\\encuesta 5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,19%]

Referencia 1 - Cobertura 5,19%

Las situaciones de comunicación efectiva no siempre se pueden llevar a cabo con la constancia que uno quisiera. Cuando existe un contexto de calma y serenidad es cuando se puede establecer un vínculo con el otro y lograr ese tipo de comunicación. Ejemplos de ello son las entrevistas con padres y apoderados, como también con alumnos cuando uno quiere indagar en un tema particular o quiere establecer una relación de confianza que haga efectiva la comunicación, siempre fundada en el diálogo y una relación más horizontal. Esta competencia en el diplomado no fue específicamente desarrollada y fue uno de puntos bajos ya que muchos de la generación fuimos buscando ese tipo de “habilidades blandas” propias de los líderes exitosos. Si rescato en una de las cátedras que analizamos los distintos tipos de liderazgos con los cuales pude sentir identificación y eso me ha permitido enfocarme en aspectos a mejorar y optimizar otros.

[<Elementos internos\\encuesta 7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,22%]

Referencia 1 - Cobertura 2,22%

En la comunicación con los docentes en los consejos técnicos, en la relación laboral con los sindicatos que hay en mi colegio.

Las competencias tienen que ver con el liderazgo, saber como reconocer el tipo de liderazgo, en la comunicación efectiva, como comunicarnos de mejor forma con los docentes en la relación con los pares y en el liderazgo que nos toca asumir.

[<Elementos internos\\encuesta 8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,09%]

Referencia 1 - Cobertura 1,09%

me ayudo en reflexionar en ser mas empaitco en la decisiones que tomo ser mas abierta a los cambios y tener teoria que es necesaria para la reflexion

[<Elementos internos\\encuesta 9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,84%]

Referencia 1 - Cobertura 0,84%

Intento hacer comunicación efectiva a diario, seguramente el diplomado algo aportó, no sabría cuantificar.

B) COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

[<Elementos internos\\encuesta 20>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,31%]

Referencia 1 - Cobertura 1,31%

considero que todo es comunicación, desde un movimiento o un gesto hasta la expresión de palabras, por lo tanto, en todo momento tengo experiencias de comunicación con un otro. Ese otro a su vez también tiene comunicación conmigo.

II) MICRO Y MACRO AMBIENTE ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

C) FACTORES CULTURALES Y ESCOLARES

[<Elementos internos\\encuesta 12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,21%]

Referencia 1 - Cobertura 2,21%

factores en lo cotidiano: multiculturalidad, multilingüismo, inmersión al alemán, transparencia y confianza mutua. Estudiantes: aceptación de las diferencias, adaptaciones metodológicas con altas expectativas en los escolares. Situaciones: Multilingüismo en 1º básico. Desde el profesor de asignatura en alemán la información es entregada en alemán, el niño la capta, traduce y expresa oralmente en alemán.

[<Elementos internos\\encuesta 16>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,30%]

Referencia 1 - Cobertura 4,30%

Considero que en mi quehacer profesional, ha sido fundamental la duda. La duda no la entiendo como desconfianza, sino como la capacidad para cuestionarse la(s) realidad(es) que encontramos en la escuela - y fuera de ella-. En la Institución donde me desempeño, lamentablemente hay poca cabida a esta poderosa herramienta de razonamiento, dado que la obediencia pareciera ser el valor principal. Sin embargo, en mi experiencia, la duda me ha traído múltiples ventajas, ya que los alumnos se han sentido libres de compartir sus reflexiones conmigo, han logrado organizarse, aceptarse como seres distintos entre sus pares y ver al adulto como un otro distinto dentro de esta misma dinámica. Esto ha favorecido a la creación de un ambiente de aprendizaje más agradable, donde los estudiantes sienten que sus vivencias y opiniones también cuentan en las decisiones que los adultos tomamos.

[<Elementos internos\\encuesta 2>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,85%]

Referencia 1 - Cobertura 0,85%

La experiencia previa de los estudiante; Su contexto socioeconómico; la hora en que se desarrollan las clases .

[<Elementos internos\\encuesta 4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,58%]

Referencia 1 - Cobertura 0,58%

el clima de clase y la empatía con los miembros de la comunidad educativa

D) ENTORNO SOCIO-CULTURAL

[<Elementos internos\\encuesta 20>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,03%]

Referencia 1 - Cobertura 2,03%

Al igual que la comunicación todo influye de cierta manera en los aprendizajes de los estudiantes. Desde la cultura del hogar, la televisión, las redes sociales, hasta lo que uno como profesor planifica como aprendizaje. Por supuesto, que la cultura escolar es clave en la adquisición de aprendizajes, una buena gestión va a garantizar mejores aprendizajes.

[<Elementos internos\\encuesta 3>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,39%]

Referencia 1 - Cobertura 0,39%

La cultura establecida y la oposición al cambio.

[<Elementos internos\\encuesta 5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,88%]

Referencia 1 - Cobertura 1,88%

1. Uno de los factores más trascendentales es el capital cultural que posee la familia de los alumnos. 2. El segundo es la falta de apoyo, normas e impronta valórica que las familias no hay entregado a sus hijos, afectando su autoestima, ausencia de horarios de estudio, hábitos y responsabilidades vinculadas al quehacer educativo, etc.

[<Elementos internos\\encuesta 7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,38%]

Referencia 1 - Cobertura 5,38%

Es una pregunta un poco ambigua porque al hablar de factores que influyen, estos son innumerables, como por ejemplo la convivencia escolar, estrategias de aprendizaje en el aula, preparación de los profesores, profesionalismo, compromiso de los padres, colegio ordenado, etc., en fin, pueden ser muchos factores y todos ellos influyen en el aprendizaje de los alumnos. Ahora que aspectos influyen?, sin duda todos, pero hay aspectos puntuales relativos al quehacer en el aula como el manejo de didáctica en el aula, control de conductas disruptivas de parte de los alumnos, estos son dos aspectos muy importantes que si se manejan bien tendrán un impacto muy positivo en los aprendizajes. SITUACIÓN : En una clase sin didáctica, aburrida, sin motivación por el aprendizaje es muy difícil lograr objetivos y s a eso le sumamos alumnos disruptivos sin ningún tipo de control, aun mas difícil.

[<Elementos internos\\encuesta 8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,69%]

Referencia 1 - Cobertura 1,69%

lenguaje cultural "bajo": en comprension lectora cuesta mucho trabajar vocabulario por la escasas de palabras que los niños utilizan
agresividad: hasta de parte de los apoderados, cuesta mucho hablar y mediar frente a un problema

E) POLITICAS EDUCATIVAS

[<Elementos internos\\encuesta 9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,03%]

Referencia 1 - Cobertura 2,03%

habría que leer los Estándares Indicativos de Desempeño y considerar las 4 dimensiones, ya que en cada una de ellas se aborda los aspectos que influyen en el aprendizaje de los estudiantes, en mi caso creo que cada uno de los estándares influye en este fin.

III) LIDERAZGO GERENCIAL

F) ORGANIZACIÓN EDUCACIONAL

[<Elementos internos\\encuesta 20>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,67%]

Referencia 1 - Cobertura 2,67%

El diplomado me entregó una visión más acabada de lo que significa una organización educativa, ya que una organización no es solo la sala de clases o la suma de todas las salas de clases. Una organización educativa es una empresa que entrega el servicio de la educación, por lo tanto, hay que considerar todos los factores que contribuyen a que funcione adecuadamente, por ejemplo: los clientes, los prestadores de servicios, los proveedores, el servicio como tal, etc.

G) VARIABLES CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES

[<Elementos internos\\encuesta 12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,24%]

Referencia 1 - Cobertura 3,24%

acciones como psicopedagoga no trabajo en sala. el trabajo es colaborativo. Coordino con los equipos docentes y con la familia, medidas de apoyo individual y/o grupal. acciones como equipo de convivencia. el enfoque es formativo. se abordan los casos informados luego del estudiante repita la falta y falle al compromiso con el profesor. se reflexiona con el cada estudiante que participó en la situación con cada uno desde su rol. con todos se buscan estrategias para acciones que no afecten la convivencia escolar. hay consecuencias, acciones de reparación y sanciones según corresponda al caso.

[<Elementos internos\\encuesta 16>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 5,04%]

Referencia 1 - Cobertura 5,04%

El tipo de evaluación que normalmente se emplea en mi institución recurre generalmente a respuestas cerradas y a la capacidad de memorización de contenidos de los estudiantes. Dada la relevancia de entrenar habilidades reflexivas, me propuse conversar con los estudiantes para que en conjunto planteáramos alternativas a la descrita. En general, los estudiantes solicitaban instancias donde pudieran dar cuenta de diferentes formas lo que sabían y no a través de una única vía, pues en un curso se aprecian diversidad de habilidades. En vista de esto, las evaluaciones que desarrollé a continuación estaban basadas en preguntas abiertas, las cuales fueron respondidas de diversas maneras a lo largo del año académico. Los estudiantes no solo estaban más motivados con sus procesos de aprendizaje, sino que además pude percibir una progresiva mejora de sus capacidades en mi asignatura.

Para llevar a cabo esto, me apoyé de diversas herramientas que me brindó el diplomado, pero en particular quisiera rescatar las "caminatas de aula".

[<Elementos internos\\encuesta 20>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,05%]

Referencia 1 - Cobertura 1,05%

Generalmente gestiono el tiempo, los recursos didácticos, la cantidad de clases para un contenido, pienso en las evaluaciones, en cómo ir retroalimentando a mis alumnos constantemente.

[<Elementos internos\\encuesta 3>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,33%]

Referencia 1 - Cobertura 0,33%

Planificar cambios como un proceso. Todas

[<Elementos internos\encuesta 4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,13%]

Referencia 1 - Cobertura 2,13%

para trabajar en colegios de alta vulnerabilidad necesariamente se necesita un liderazgo directo dentro
<https://my.surveio.com/D4M3E2L3X8C4P2O5O6S5/data/view/5/8>
25-04-2018 Cuestionario Diplomado Liderazgo Educacional de la sala de clases con que estas sean dinámicas

[<Elementos internos\encuesta 5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,42%]

Referencia 1 - Cobertura 1,42%

Lo que he aprendido en el diplomado lo he implementado fundamentalmente en proyectos de mejora académica a nivel colegio más que en sala de clases, para que las innovaciones hagan fruto en los líderes del colegio y se siembre en el resto del profesorado.

[<Elementos internos\encuesta 7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,57%]

Referencia 1 - Cobertura 2,57%

Desde mi perspectiva y rol que cumpla en el colegio, fue ingeniar un horario de clase en donde se pueda agrupar el trabajo técnico de los departamentos, destinando los sectores de aprendizaje a profesores que se identifican más con esos niveles y los que han tenido mejores resultados. Un proceso de cambio de paradigmas en los docentes en donde la cultura del SIEMPRE SE HA HECHO ASI, es muy potente a intentemos algo nuevo.

[<Elementos internos\encuesta 8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,46%]

Referencia 1 - Cobertura 0,46%

comprensión del entorno sociocultural: no pedirle peras al olmo,

[<Elementos internos\encuesta 9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,90%]

Referencia 1 - Cobertura 0,90%

Visita Integral, Visita de Fortalecimiento a la Autoevaluación, distintos RBD. Visitas y construcción de informes.

IV) CASOS DE LIDERAZGO :

H) CONCEPCION DE LIDERAZGO

[<Elementos internos\encuesta 20>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,20%]

Referencia 1 - Cobertura 1,20%

El diplomado me ayudo a identificar los diferentes tipos de liderazgo, lo importante que es dentro de la organización educativa, me ayudo a incorporar la idea de que el liderazgo se practica, no se nace con él.

I) PRACTICAS DE LIDERAZGOS

[<Elementos internos\\encuesta 12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,46%]

Referencia 1 - Cobertura 1,46%

Contribuyó el desing thinking: diseño de áreas de juego en el patio. se hizo un encuesta a los estudiantes sobre lo que gusta y usan, lo que no y se les pidió hacer propuestas. la etapa que sigue es la elección de las ideas de las que se hará un prototipo y probarlas.

[<Elementos internos\\encuesta 16>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,95%]

Referencia 1 - Cobertura 4,95%

Varios estudiantes de mi jefatura estaban inconformes respecto de las múltiples decisiones que las autoridades del establecimiento tomaban sobre la gira de estudios. Ellos se sentían pasados a llevar en cuanto a su derecho de participar frente a cuestiones como dónde se llevaría acabo la gira, cómo organizarían los grupos, qué empresa contratarían y cuánto dinero estarían dispuestos a pagar. En vista de dicha disconformidad, los alenté a comunicar sus inquietudes a las autoridades del colegio, quienes no las atendieron al no dar respuesta alguna a sus peticiones o solicitudes de diálogo. Finalmente, los estudiantes se organizaron para hacerse escuchar y tomar una determinación en conjunto. Por mi parte, fue fundamental establecer una comunicación clara y abierta con todos los actores: directores, apoderados y estudiantes, respecto de la situación por la que estábamos transitando. Esto ayudó a generar diálogos y cambios en los modos en que esta actividad tradicionalmente se había estado llevando acabo.

[<Elementos internos\\encuesta 2>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,34%]

Referencia 1 - Cobertura 1,34%

La construcción de la proyecciones del nuevo año 2018 PME Sep del establecimiento , e logrado implementar formatos de trabajo modelos de "cuentas " y establecimiento de metas.

[<Elementos internos\\encuesta 20>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,59%]

Referencia 1 - Cobertura 3,59%

como profesores todo lo que hacemos debe ser un ejemplo para nuestros estudiantes, de esa manera al ser una ejemplo de una forma u otra los estamos influenciando, y un líder ejemplifica, modela e influencia a otros a lograr algo. Por lo tanto, en mis clases en general siempre trato de ser un líder positivo, optimista, carismático, proactivo, eso transmito a mis alumnos (lo sé porque lo practico y ellos me lo dicen). El diplomado me ayudo a identificar los diferentes tipos de liderazgo, lo importante que es dentro de la organización educativa, me ayudo a incorporar la idea de que el liderazgo se practica, no se nace con él.

[<Elementos internos\\encuesta 3>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,09%]

Referencia 1 - Cobertura 3,09%

Planificar una gestión, no solo considerar medidas para contener situaciones en mi cas del ambiente <https://my.survio.com/D4M3E2L3X8C4P2O5O6S5/data/view/5/8>
25-04-2018 Cuestionario Diplomado Liderazgo Educacional
escolar, si no gestionarlas con un plan que prevenga, promueve y considere medidas para mantener un buen ambiente escolar que facilite el aprendizaje en el colegio.

[<Elementos internos\\encuesta 4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,78%]

Referencia 1 - Cobertura 0,78%

en el diplomado aprendí a tener mayor liderazgo. dentro de la sala de clases y clases mas dinámicas

[<Elementos internos\\encuesta 5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,40%]

Referencia 1 - Cobertura 1,40%

El caso concreto se está dando en alumnos de mi actual jefatura de curso, donde se ha realizado un coaching de seguimiento para poco a poco hacer explotar hábitos positivos en los alumnos. Se han visto frutos, pero pocos. Todo esto necesita de tiempo.

[<Elementos internos\\encuesta 7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,71%]

Referencia 1 - Cobertura 2,71%

Principalmente integración e inclusión de toda la comunidad educativa en la actualización del proyecto educativo, unirlos en pos de los objetivos planteados, en la misión y visión. Evitar que cada docente trabaje primero solo por su cuenta, por cumplir, si no que lo haga comprometido con su institución y comience a valorar lo que tiene. Las competencias que mas use son las relativas a el manejo comunicacional y la estructura de la organización.

[<Elementos internos\\encuesta 8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,01%]

Referencia 1 - Cobertura 1,01%

en conseguir que se trabajen los otros indicadores de calidad , con el ejemplo a seguir de mi parte logre comprometer a las otras personas

V) DISEÑO DE PROYECTA DE MEJORA

J) RUTA LOGICA DE UN PROYECTO

[<Elementos internos\\encuesta 12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 3,13%]

Referencia 1 - Cobertura 3,13%

revisión del reglamento interno y guía para la buena convivencia. en una primera etapa. se contó con apoyo de un asesor legal externo, se le dio el espíritu del colegio. en una segunda etapa el equipo de convivencia trabajó solo. Se envió a revisión de las instancias de decisión estratégica. Se incorporaron las indicaciones, se invitó a la comunidad a participar de la revisión, opinar y hacer aportes. Se incorporaron los aportes que respetan la ley y el espíritu del colegio. Está en revisión del equipo abogados del colegio. Será publicado en el proceso de matrícula 2019.

[<Elementos internos\\encuesta 16>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,81%]

Referencia 1 - Cobertura 1,81%

Supongo que me interesaría participar de proyectos que fomenten el diálogo y la reflexión por sobre el orden y la disciplina. Para llevar esto a cabo, propondría generar espacios de discusión/conversación entre

profesores y estudiantes. Luego de pensar la iniciativa, invitaría a colegas a adherir y, en conjunto, hacer las solicitudes a las autoridades de la institución.

[<Elementos internos\\encuesta 20>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,60%]

Referencia 1 - Cobertura 1,60%

primero identificaría el problema o la necesidad en la institución, luego señalaría objetivos y metas, por supuesto que se puedan realizar, alcanzables y cuantificables. después señalaría acciones para lograr los objetivos y finalmente, en todo momento evaluaría, no solo al final.

[<Elementos internos\\encuesta 4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,47%]

Referencia 1 - Cobertura 1,47%

lo realizaria con primer ciclo, estudiaria alguna falencia como la comprensión lectora e instalaria biblioteca en aula y peluche lector para premiar a los alumnos que se vayan destacando

[<Elementos internos\\encuesta 7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,15%]

Referencia 1 - Cobertura 1,15%

Se realizo un proceso participativo con los docentes, se recogieron inquietudes y necesidades las que se tradujeron en acciones puntuales a realizar dentro del Plan de Mejoramiento Educativo.

[<Elementos internos\\encuesta 8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,82%]

Referencia 1 - Cobertura 2,82%

de partida haciendo un diagnostico de las necesidades de la escuela de todos sus estamentos, luego creando acciones de mejoramiento y trabajarlas en conjunto para que todos se involucren en su realizacion.... por ejemplo talleres de perfeccionamiento docente en donde los propios docentes eligen temas y luego se hace seguimientode lo oportuno que es para el aprendizaje de los alumnos

[<Elementos internos\\encuesta 9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,41%]

Referencia 1 - Cobertura 0,41%

Orientación indicativa en la elaboración de los PME.

K) CICLO DE MEJORA CONTINUA

[<Elementos internos\\encuesta 2>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,92%]

Referencia 1 - Cobertura 1,92%

Cordino actualmente el PPlan de mejoramiento del establecimiento. El plan esta basado fundamentalmente en líneas de continuidad y la articulación con programas y planes de trabajos internos los cuales se ponen el dialogo con la necesidades detectadas.

[<Elementos internos\\encuesta 5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,63%]

Referencia 1 - Cobertura 1,63%

Con el proyecto propuesto el año pasado, puse en el tapete que todo proyecto debe ser trabajado mediante la lógica de un ciclo de mejora continua, con la finalidad de ordenar, sistematizar, crear evidencia y corregir los proyectos en su ejecución, midiendo resultados y evaluado sus impactos.

VI) IMPACTO DEL DIPLOMADO

L) CAMBIO EN PRACTICA DE DOCENTE

[<Elementos internos\\encuesta 12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,61%]

Referencia 1 - Cobertura 1,61%

El diplomado aportó en tener organizar y dar fundamento a lo que sucedía en la práctica. a mejorar algunos aspectos que han hecho más efectivas, claras y oportunas las acciones internas y de coordinación externa. el líder del proceso de apoyo al estudiante está más definido interna y externamente.

[<Elementos internos\\encuesta 2>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,52%]

Referencia 1 - Cobertura 1,52%

Integre herramientas de gestión que ayudaron a mejorar mi práctica profesional y permitieron encausar algunos procesos que francamente estaban fuera de cualquier margen lógico en el establecimiento

M) APORTE EN ADQUISICION EN COMPETENCIAS

[<Elementos internos\\encuesta 12>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 2,43%]

Referencia 1 - Cobertura 2,43%

forma de analizar las situaciones, formar de abordar y proponer posibles soluciones, dar oportunidad a probar lo que se escoge como estrategia de trabajo. ser flexibles a la necesidad de cambio. tener presente el desafío que implica la situación y cómo se pueden sentir los involucrados, programar y contemplar los estados de ánimo de las personas que participan en la propuesta de cambio y el impacto de esto en quienes serán afectados por esto.

[<Elementos internos\\encuesta 16>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,03%]

Referencia 1 - Cobertura 1,03%

Principalmente comprender que todas y todos los actores de una comunidad escolar tenemos derecho a disentir, lo que nos obliga a buscar caminos de acuerdo mutuo a través del respeto al otro distinto y el diálogo.

[<Elementos internos\\encuesta 20>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,62%]

Referencia 1 - Cobertura 1,62%

Me hice consciente de que el liderazgo se practica, se puede adquirir, y que no necesariamente uno nace líder, sino que al contrario uno se hace líder, todas las experiencias que tenemos como profesores nos enriquecen y cada vez podremos ser mejores ejemplos para nuestros estudiantes.

[<Elementos internos\\encuesta 3>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,58%]

Referencia 1 - Cobertura 0,58%

En mi caso orienta, da seguridad y clarifica cómo poder generar cambios.

[<Elementos internos\\encuesta 5>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 4,57%]

Referencia 1 - Cobertura 4,57%

El impacto en mí fue muy profundo ya que vino a complementar la visión de liderazgo que fui formando con mis distintas experiencias laborales en cargos directivos como también docentes. Aún no tengo la oportunidad de implementar nada concreto pero creo que eso será cosa de tiempo. El diplomado ratificó a nivel de convicción la trascendencia del rol del líder en la institución educativa y como puede impactar en otros líderes y a nivel de comunidad, lo cual television elevó mi espíritu crítico y a veces la sensación de frustración al ver actuar a líderes que tienen en sus atribuciones la capacidad de mejorar las cosas pero no lo hacen por falta de profesionalismo, conocimientos y, al fin y al cabo, sentido común. Pero en lo personal el diplomado me fortaleció y agrando mi mirada sobre el liderazgo educacional.

[<Elementos internos\\encuesta 7>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,97%]

Referencia 1 - Cobertura 0,97%

Claridad para desarrollar mi labor ya que las competencias desarrolladas ampliaron un poco mis conocimientos lo que se traduce en un liderazgo más efectivo.

[<Elementos internos\\encuesta 8>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 1,46%]

Referencia 1 - Cobertura 1,46%

son prácticas más reflexionadas y no tanto de intuición, tiene una base que me permite que otros comprendan lo importante de realizarlo teóricamente y además me dio confianza en realizar mi trabajo

[<Elementos internos\\encuesta 9>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,80%]

Referencia 1 - Cobertura 0,80%

Fue necesario para actualizar contenidos, herramientas que permiten recomendaciones contextualizadas.

N) NEUTRALIDAD DE IMPACTO

[<Elementos internos\\encuesta 4>](#) - § 1 referencia codificada [Cobertura 0,73%]

Referencia 1 - Cobertura 0,73%

no cambio mucho, pero sí logró rescatar rasgos de asertividad y empatía que desconocía en mí

Anexo n° 3 CODIFICACIÓN ENTREVISTAS

	Competencia 1 Alineación estratégica: Definición de una misión compartida y una visión de aprendizaje entre los miembros de la organización escolar	Competencia 2 Gestión de la cultura: gestión de una cultura y programa escolar orientado a lograr los resultados de aprendizaje estudiantil deseados y centrado en el desarrollo profesional docente.	Competencia 3 Gestión de operaciones: gestión de la organización, la operación y los recursos.
Nivel Directivo	<p><i>“fue fundamental el entender por qué pasan las cosas y entender el progreso yo creo de alguna otra manera eso lo he ido internalizando porque en estos procesos se toman estos tipos de decisiones el por qué y el para qué” (E,1)</i></p> <p><i>“Es la capacidad de llevar una comunidad pero entendiendo quienes están dentro de esta comunidad y la capacidad de escucharlos entenderlos y prestar atención a sus inquietudes sus preocupaciones. El liderazgo es dirigir y llevar el timón del barco y pero presentado oídos a lo que está pasando en tu entorno. Eso creo yo que es un líder y si solamente es llevar el timón volvernó al tema administrativo” (E,1)</i></p> <p><i>“el diplomado me ayudó a poder entender que el colegio en verdad es un negocio y que los alumnos son los clientes cosa que los profesores no creen eso y que los profesores son los clientes en ese caso y ya que el alumno es el centro de y es muy difícil</i></p>		<p><i>“en la institución donde yo estoy los líderes que son los directores, los jefes de departamento asumen cargos administrativos. Entonces ellos se encargan más de la organización de que las pruebas no se achiquen, de que estén todas las notas puestas, de que los profesores completen los libros de clase. Eso para mí no es un liderazgo, es administración yo veo que falta mucho por entender la competencia de líderes, que sea alguien del que me transmita saberes y que yo quiera ser una educadora como ella o él” (E,1)</i></p> <p><i>“el aspecto de liderazgo creo tiene más trascendencia y puede abarcar más y el impacto es mayor” (E,2)</i></p>

	<p><i>de sacar ese chip porque el profesor no es el centro y si el alumno y sobre todo los profesores antiguos que creen que ellos son todo el centro de atención” (E,3)</i></p> <p><i>“son todos los integrantes de la parte educativa, son los apoderados, la gente que trabaja en la escuela, asistentes y profesores y los alumnos se relacionen como corresponde y no estén jerarquizados y que tengan un buen flujo de comunicación y todo eso es una organización educativa”(E,3)</i></p> <p><i>“Para mi liderazgo es saber llevar a la comunidad a un objetivo común” (E,3)</i></p>		
Nivel intermedio	<p><i>“El liderazgo de mis jefes hace tiempo eso es lo que está débil porque el colegio ha invertido mucho tiempo y dinero y estoy súper agradecido en la innovación pedagógica llámense neurociencia, pensamiento visible, red de tutoría y de hecho gran parte de los profesores están haciendo un diplomado en trabajo cooperativo, pero lo que falta cultivar es justamente el liderazgo y obviamente que el liderazgo parte por cada uno de nosotros y acá falta un liderazgo más efectivo de nuestros jefes directos” (E,2)</i></p> <p><i>“yo guío de tal forma la conversación</i></p>	<p><i>“yo creo que es lo clave para los proyectos de mejora es entender cuál es el problema y se necesita conversar mucho con las personas que están involucradas y con las personas que no están tan involucradas, tener más experiencias que lo puedan entender desde afuera y poder entender el problema” (E,2)</i></p> <p><i>“Yo soy coordinadora sep, la comunicación la práctico en todo momento, yo miro todo el rato a los ojos para conversar y escucho , cuando un niño me quiere hablar lo escucho y los miro, les contesto me doy ese tiempo , esto yo no lo aprendí en el diplomado ya no tenía adquirido pero me hizo</i></p>	<p><i>“el diplomado vino ratificar lo que yo creía era el liderazgo activo del siglo XXI , vino en el fondo a dar el espaldarazo que yo necesitaba para saber teóricamente, saber que los liderazgos no se tratan de que sea un liderazgo autoritario, sino que el liderazgo es acompañar, de hecho lo que más me quedo del diplomado es justamente el acompañamiento del estar ahí , de hacerle un seguimiento levantar evidencia volver hacer ciclos de mejoras continuas”(E,2)</i></p> <p><i>“las simulaciones me sirvieron harto para ver el camino para poder tomar decisiones y como afecta a muchas gente una</i></p>

	<p><i>que se cambian las cosas es porque yo los voy persuadiendo dentro de la evaluación, yo la ocupo con los apoderados , colegas, con mis alumnos y me da resultados” (E,3)</i></p>	<p><i>consciente de su importancia” (E,3)</i></p> <p><i>“aprendí muchas cosas como actualizar a la gente de mi escuela, aparte de todo yo transmití a mis colegas y a mis superiores y a mis pares del equipo de gestión como mejorar la comunicación”(E,3)</i></p> <p><i>“cuando nos enseñaron el micro (de las organizaciones educativas) a mí me hizo un click, iba relacionando todo así , claro las políticas públicas tienen una explicación y cuando uno las vee por la televisión claro a los profesores no la toman en cuenta es porque uno tiene una visión tan cegada con lo que es la educación y reducida a la sala de clases a la caja negra igual era trascendente porque se iba llevando hacia los más chiquititos”(E,3)</i></p> <p><i>“aprendí lo que uno mira en una observación de clase, ya que no tengo que mirar al profesor sino a los alumnos” (E,3)</i></p>	<p><i>decisión, uno casi siempre toma decisiones que afectan a muchas personas y que uno no le toma el peso” (E,3)</i></p> <p><i>“Una que yo aprendí de mi actual directora y que la aprendí bien es que hay que sacarle provecho a la gente” (E,3)</i></p>
<p>Nivel Sala de clases</p>	<p><i>“me dieron esas herramientas pero siento que de a poquito he podido de ir las considerando efectivamente esto de la empatía cosas así ya que uno se encuentra con muchas diversidades en el aula entonces me toco ser profesora jefa y enfrentarme a muchas situaciones” (consenso) (E,1)</i></p> <p><i>“En el marco de la comunicación</i></p>	<p><i>“esto del macro y del micro te ayudan a entender cuáles son estas procedencias socio culturales de los estudiantes cuales serían sus expectativas también a lo que uno se prepara para lo que se está enfrentado de que circulo estas trabajando y desde este mismo circulo pequeño que es tu entorno donde tu trabajas desde el aula cual es el impacto dentro de un contexto mas nacional ahí</i></p>	<p><i>“el aprendizaje uno lo entiende como una forma de anclarlo mucho en los conocimientos duros pero aprendizaje me refiero a relacionarse a responder y a tratar y hacerse responsable y hacerse lideres también a empatizar otra habilidades que están involucradas dentro del contexto de la educación”(E,1)</i></p> <p><i>“yo encuentro este diplomado me ayudo</i></p>

	<p>siento que puede ponerlo en práctica en las cosas que me iban sucediendo, uno no se comunica con solamente estudiantes si no con colegas con los jefes con los directores con los apoderados y en ese sentido yo creo que la unidad de curso donde más uno le saca provecho” (consenso) (E,1)</p> <p>“Por el hecho de ser una organización educativa debe tener una misión y visión para tener un punto de vista concreto donde debe actuar eso creo yo que debe tener una organización y solo por el ser educativa creo que esta visión y misión debe estar abordando el proceso de aprendizaje de los sujetos” (E,2)</p> <p>“una organización que es igual a una empresa y que tiene una finalidad de proveer un servicio y que este servicio tiene que ser bueno si no la gente se va y hay que considerar todas las cosas que hay entre medio, que suceden en la gestión misma que pueden afectar al rendimiento educativo”(E,2)</p> <p>“No me quedo en mi plano horizontal de profesor, sino que estoy siempre analizando las situaciones desde una forma más vertical y soy bastante crítico pero un crítico constructivo de los liderazgos veo que ahí hay un eje</p>	<p>uno aprender que es solo el 7% del país entonces uno se da cuenta pucha tu granito de arena está en un ambiente muy elitista pero de igual manera se pueden hacer transformaciones porque tú sabes a quien estás hablándole entonces se puede generar otro tipo de aprendizaje como conciencia social” (E,2)</p> <p>“He llevado acabo proyectos, pero dentro un escenario mas bien pequeño, ejemplo diseñando actividades didácticas y cosas así que puedan atender las necesidades de este perfil de estudiante que tenemos entonces en ese sentido puede llevar acabo algunos proyectos pero no del nivel que se desarrolló en ese curso como algo institucional” (E,1)</p> <p>“yo me enfrento a los alumnos a través de comunicación más afectiva como hago que el mensaje que yo doy llegue al receptor. y a todo esto el colegio está enfocado a la neurociencia y en el fondo la carga emocional que está detrás de lo que nosotros trasmitimos inicialmente que se refiere justamente al trabajo no verbal la empatía el cultivo de las actividades blandas ponerse en la situación del alumno del papá de cómo lidiar con algunos conflictos que se están dando en el aula”(E,2)</p> <p>“el diplomado me dio una visión de</p>	<p>existe poco liderazgo en general , el liderazgo se entiende a asumirse desde los cargos entonces yo encuentro que por ejemplo un líder no necesariamente son directivos puede ser un profesor, puede ser un estudiante, puede ser el presidente del centro de alumnos, puede ser un apoderado que tenga la capacidad de influir en las decisiones que se toman”(E,1)</p> <p>“yo admiro una profesora de arte nada que ver con ingles que es mi disciplina, encuentro que ella tiene la capacidad de alzar la voz frente a situaciones que tiene una opinión diferente, eso para mí es un tremendo liderazgo porque aporta ideas distintas y estas ideas distintas se incorporan en las discusiones y se toman decisiones” (E,1)</p> <p>“A mí el liderazgo me ayudó mucho a buscar una estrategia distinta al plantear mi propias inquietudes y preocupaciones, entonces mis ideas las genero desde las preguntas y de la duda, uno ejerce el liderazgo cuando hace reflexionar a otro desde ahí yo creo que mi liderazgo es como empatizar con el otro” (E,1)</p> <p>“El diplomado me ayudo a empoderarme más y crearme el cuento que los lideres al final son personas que muestran este tipo de comportamiento este tipo de habilidades que necesitan entrenar, entonces no hay que asumir un cargo para poder ser un</p>
--	---	---	--

	<p>que está un poco débil a nivel país” (E,2)</p> <p>“el diplomado me sirvió para entender un poco al sostenedor, entender también que el alumno es un cliente y el apoderado es cliente” (E, 3)</p> <p>“el diplomado me abrió mucho los ojos al ver una organización educativa que todos tenemos que estar contentos en donde trabajamos como institución , todos tenemos que creer en proyecto del colegio ,tú tienes que estar feliz donde estás trabajando y hay muchos factores que influyen , bueno uno como profesor no gana mucha plata, pero estar feliz con su situación educativa, hay un trabajo con tus colegas , tienes confianza con tu jefe y también ver como los apoderados creen en ti” (N,1)</p> <p>Una organización educativa “en el fondo se compone de muchos agentes que implica que cada uno tiene su rol y sus competencias adecuadas para poder trabajar cooperativamente y sacar adelante en este caso un colegio. No solamente lo veo dentro de la sala de clases, sino que es mucho más amplio , que a su vez implica en tema económico que se tiene que referir a todo, por ejemplo</p>	<p>liderazgo en el cual se saca el foco sobre el profesor y se centra más en los alumnos que están haciendo recuerdo las caminatas de aula , sobre la conducción del futuro deseado, las preguntas, el ver a los estudiantes, así que muchas de esas cosas las veo y las estoy aplicando en la sala de clases” (E,2)</p> <p>“El liderazgo es la forma de conducir de guiar a una o varias persona o un grupo humano que te puedan incentivar y sacar lo mejor de ellos , hacerlos crecer de que se den cuenta de sus errores eso creo que es el liderazgo una entrega de confianza es una posibilidad de entregar grandes expectativas hacia los alumnos y que ellos se den cuenta que son súper capaces y a su vez el liderazgo es que todos son capaces de lograrlo y que son todos inteligentes y que todos pueden” (E,2)</p> <p>“Me ayudó a entender que todo tiene un paso a paso, que no es solamente lo que te tinka o lo que crees, también uno puede recurrir a apoyos y que hay ciertos protocolo también hay formas de comunicar las cosas , eso me sirvió mucho” (N,1)</p> <p>“uno esta incierto en una cultura, una sociedad y la escuela no es un espacio aislado sino que es parte de la sociedad y por lo tanto tiene mucha influencia en los aprendizajes” (N,1)</p>	<p>líder”. (E,2)</p> <p>“la forma en que más lo he evidenciado mi liderazgo es a través de la jefatura que me dieron este año, en donde ya he logrado una especie de confianza con los alumnos y muchos de ellos me lo han hecho saber y fundamentalmente una de las labores como profe jefes es entrevistar a todos nuestros apoderados” (E,2)</p> <p>“me di cuenta que mi forma de liderazgo era democrático, un liderazgo que se desarrolla en el diálogo pero súper enfocado que cada acto o casa cosa que hacen los niños tiene una consecuencia incluso de los papas acá nada pasa como desapercibido” (E,2)</p> <p>“En los proyectos de mejora, primero es hacer algo novedoso e interesante y que sea efectivo no algo supreso sino que responda a una sociedad educativa contingente de ahora ya eso es lo primero , lo segundo para que funcione tiene que ser medible, cuantificable para poder siempre solventar todo con evidencia que no sea una tincada mía y, tercero siempre viendo posible errores y comenzar de nuevo el siglo y eso creo yo que es lo más importante y también el impacto que genera en la comunidad medir los efectos de este cambio eso creo yo que es fundamental algo interesante novedoso necesario medible y que tenga una consecuencia” (E,2)</p>
--	--	---	--

	<p><i>con todas las leyes , es más bien cómo funciona el desarrollo adentro de la educación” (N,2)</i></p> <p><i>“Somos un grupo de personas que tenemos como fin entregar educación, pero que para eso planteamos metas proyectos, visiones, valores, creo que eso es lo que define a cada organización como de esa particularidad” (N,3)</i></p> <p><i>“considero que el liderazgo tiene que ver con estar convencido del proyecto educativo donde uno está, porque si uno no está convencido yo creo que es difícil ejercer un liderazgo desde algo que a ti no te gusta que a ti no te convence, yo creo que el liderazgo sobre todo con niños pequeños va desde lo que uno les muestra más de lo que uno les dice” (N,3)</i></p>	<p><i>“como ejemplo, yo acabo de entrar al equipo y me ofrecieron de inmediato jefatura porque me dijeron literalmente que veían en mí una capacidad de liderazgo frente a una sala de clase y también en el manejo del grupo, con los papas , con los alumnos y de ver a la autoridad ya no se va añadidura siendo profesor sino uno lo tiene que ganar y cuando uno ve que efectivamente tienes la autoridad frente a los pares, frente a los alumnos , frente al grupo de donde uno trabaja uno va siendo parte de un liderazgo” (N,1)</i></p> <p><i>“Mi liderazgo se evidencia en la seguridad, en la escucha de los alumnos, en la seguridad que le das a los apoderados en la confianza que depositan en ti tanto a nivel como coordinación del resto de integrantes de la institución” (N,1)</i></p> <p><i>“Creo que el docente ya tiene que ser líder, de todas maneras, y demostrarlo a través de las cosas que uno va haciendo” (N,1)</i></p> <p><i>“La convicción que se puede lograr, la capacidad de trabajar en equipo y de ver como si cada uno se asila en cada curso hubiera sido un desastre, ayuda la planificación como un trabajo estratégico” (N,1)</i></p> <p><i>“Es clave para un proyecto de mejora un</i></p>	<p><i>“el liderazgo influye en todo desde percibir cuál es problema, hacerse responsable, pedir ayuda, sacar información y aplicarlo ahí está todo. Sin un líder ningún proyecto se va llevar acabo y si no se ve un interés de por medio todo quedaría en nada yo creo que líder tiene la voluntad de asumirlo y de reafirmarlo y guiar la situación , también ser un ejecutor dependiendo ya que un líder también consiste en delegar funciones y en el fondo enseñar” (E,2)</i></p> <p><i>“yo creo que soy un líder encubierto, todavía yo no soy líder en la escuela pero si tú le preguntas alguien de mi colegio me dicen que sí lo soy” (E,3)</i></p> <p><i>“En los proyectos de mejora lo primero es hacer un diagnóstico, en qué estamos mal, pero que sea algo súper claro y muy conciso, entonces si están mal en lenguaje en que parte están mal el vocabulario, en la escritura, tiene que ser algo enfocado. Después hacer acciones que uno lo puede remediar y después evaluarlo algo que yo no lo tenía claro que siempre se tiene que evaluar sistemáticamente” (E,3)</i></p> <p><i>“Lo clave para un proyecto de mejora es tener claro a quién va dirigido el proyecto o más bien el foco donde está el objetivo y la meta”(E,3)</i></p> <p><i>“La resolución de conflictos el cómo tratar con los colegas con las otras personas que</i></p>
--	---	---	---

		<p><i>plan estratégico , la gente comprometida, tú tienes que llevar a todos remando hacia el mismo lado y un buen equipo , un buen administrador del tema, algún experto que se sepa de lo que se está haciendo” (N,1)</i></p> <p><i>“evidencio que mejoré desde el trato con los colegas, resolver conflictos, el trabajo con tu gente educativa presentar ideas y armarlas bien estratégicamente entender el contexto donde uno esta inmenso y sobre todo la seguridad” (N,1)</i></p> <p><i>“Trabajamos harto en grupo, además tenemos mucha capacitaciones y seguimiento, hay mucha observación de clase, observación entre pares no solamente que viene la coordinadora a observaste sino que uno va observar la clase a su par. Entonces toda estas cosas ayudan mucho a también a ti en la sala de clase” (N,1)</i></p> <p><i>“Está claro que es muy directa la influencia del ambiente y la mirada sociocultural, de todas maneras implica que los estudiantes desde que son pequeños van creciendo en el eje cultural, el contexto que tiene influye en sus conocimientos previos para poder entregar sus nuevos mensajes entonces es obvio que tiene mucho sentido” (N,2)</i></p>	<p><i>trabajan en la institución me sirvió mucho como el no ser tan egocéntrico si no el saber poner al otro en el primer lugar he ir paso a paso en tratar ciertos temas también con los apoderado por eso me acuerdo que me sirvió mucho en un su minuto como ahora inconsciente uno lo va aplicando” (N, 1)</i></p> <p><i>“Actualmente saber la importancia del trabajo interdisciplinario no guardarse el material si no todo compartido y meterse también en otras asignaturas, como estar en el trabajo de grupo, como es una institución educativa que no es solamente tú y la sala de clase” (N,1)</i></p> <p><i>“El liderazgo es la capacidad de estar a cargo de cosas, de generar cierta autoridad frente a ciertos cargos con personas y en hacerte asumir algunas cosas, ser un ejemplo (N,1)</i></p> <p><i>“Al trabajar con las coordinadoras creo ahí saqué la seguridad que había adentro y no llegara la inseguridad de no sé si puedo hacer esto , sino más bien esto yo lo puedo hacer , de ver como lo hago, estudiar si lo necesito, ver bien con quien estoy trabajando y ahí atreverse hacer las cosas” (N,1)</i></p> <p><i>“Me ayudó el saber llevar planes acabo, que no son al lote, sino que hay una meta, hay un objetivo a largo plazo y a corto plazo, el trabajo en equipo , el comunicar,</i></p>
--	--	---	---

		<p><i>“Es súper importante, al menos en el contexto donde estoy, la motivación y el liderazgo. Se les enseña a los chicos que confío en ti , te creen líder cuando en el fondo te ves motivado y cuando tú eres súper empática con ellos y que los conoces. A medida que yo he podido hacer ese trabajo de conocerlos, compartiendo un poco con ellos, así como reforzarlos positivamente, que tiene sentido para ellos, generan que me vean a mi como alguien que está muy involucrado con ellos , como alguien que quiere lo mejor para ellos y por lo tanto me consideran como una persona y que pueden contar conmigo” (N,2)</i></p> <p><i>“para mi es muy significativo invertir en la sala de clase, ya que los aprendizaje de los niños son lo más importante. Siempre busco cómo dejar de lado las salas tradicionales, por eso si entras a mi sala de clase podrás ver que hay cosas que aportan y son ayuda visual a los aprendizajes, las otras salas no son así , por eso el aporte que tiene, por algo está colgado los niños lo están construyendo y hacerlos muy parte de sus aprendizaje ese es el cambio , esa es mi apuesta en este lugar” (N,2)</i></p> <p><i>“yo generalmente tomo la iniciativa de hacer algo, y cuando resulta ser efectivo lo aplicamos en el colegio como un proyecto de mejora” (N,2)</i></p> <p><i>“Yo creo que lo clave es tomar la</i></p>	<p><i>el saber trabajar. Considerar también la parte de la visión macro tú no puedes llevar un proyecto acabo si van en contra de las políticas que están como sociedad y si la cultura de colegio no responde a tus ideas” (N,1)</i></p> <p><i>Diferencias con colegas “Hay algunos que si en la capacidad de poder gestionar un proyecto hay varios que se insegurizan o que se desordenan o que ponen objetivos inalcanzables una meta que tú sabes que es inabordable, también la inseguridad de pararse frente a un grupo o sus colegas o los jefes hay varios que le tienen terror hablar con el coordinador y tener la seguridad de tu de plantearle las inquietudes las dudas o decírselas, me pasa esto y esto otro, saber observar los problemas y hacer algo acabo muchas veces se hace el indiferente con ciertas cosas pero uno tiene capacidades de ver las cosas y de querer mejorarlas pero eso te da una inquietud de querer llevar acabo la mejora” (N,1)</i></p> <p><i>“Yo creo que el diplomado me reafirmo lo que sabía, como te contaba en la carrera habían cursos que se trataban estas cosas de las habilidades comunicativas pero muy poquitas y en el diplomado reafirmas que te gustan y te recuerdan cuales son y cómo se hacen” (N,2)</i></p> <p><i>Los temas de liderazgo “me sirvió, me abrió los ojos a la educación desde otra mirada, yo sentí que muchas de las</i></p>
--	--	--	---

		<p><i>iniciativa y probar si funciona, si no funciona hay un momento de frustración y algunas consecuencias, pero también cuando funcionan es muy satisfactorio. Entonces para mí lo clave es arriesgarse, es hacer y generar cambios que uno cree y apostar por ello como confiar en lo que vas hacer esta bien el trabajo colectivo con tus colegas sea encinal y trabajar con ellos trabajar interdisciplinariamente” (N,2)</i></p> <p><i>Los factores socioculturales “es una parte fundamental de lo que uno va a poder lograr con el aprendizaje de los niños. Es la base que los niños traen y que desde ahí uno se para y dice ya voy a trabajar esto, puedo hacer esto otro, etc.” (N,3)</i></p> <p><i>En cuanto a lo sociocultural “eran cosas que yo ya sabía pero eso en particular las analizamos hartó y fue muy bien visto desde nivel sociedad como entender no de cada contexto en particular sino más bien que en los colegios que las instituciones estamos inversas en una sociedad, yo creo que profundizamos mucho no sé si tan nuevo pero si lo profundizamos de una manera distinta” (N,3)</i></p> <p><i>Mi gestión en la sala de clases “es muy flexible y trato de seguir un orden, ya que sé que hay aprendizajes que van primero y otros que van después, pero si atendiendo mucho la necesidad de los niños de lo que va pasando en el ambiente</i></p>	<p><i>personas que estaban eran directivos de colegios, por lo que, pudieron ir aplicando realmente lo que hacían, entonces fue muy rico escucharlos como compartían sus ideas , sus inquietudes como lo iban aplicando, como orientaban las mejoras de sus colegios. Hay gente que tiene mucha experiencia entonces fue muy bueno” (N,2)</i></p> <p><i>“Yo voy aplicando con los chicos cuando un niño puede ser un líder positivo y que mueva masas y que ayude a llevar en el sentido del curso llevándolos a un óptimo aprendizaje” (N,,2)</i></p> <p><i>“un profesor es el que ayuda a que podamos hacer todo, a colaborar y en el fondo invita a compartir ideas, no se queda con las buenas cosas, sino que ayuda a los demás, un líder también es quien guía y aporta nuevas ideas y que al final sabe cómo trabajar en equipo para poder sacar adelante estas metas” (N,2)</i></p> <p><i>Te encuentras líder “ Ósea al menos intento serlo, no soy muy autorreferente, pero si he visto cambios dentro de lo que yo hago, cambio reales que me han dicho y que creo han sido gracias al aporte de poder mover un poquito más las masas en el colegio, que en este caso está muy en decadencia, y darle un giro a la educación y eso ha tenido efecto con los puntaje SIMCE, entre otras cosas, pero siento que otros profesores como vuelven la mirada hacia a ti” (N,2)</i></p>
--	--	--	---

		<p><i>de la sala, hay días que digo llegaron súper intensos no podemos hacer esta actividad cambiémosla hagámosla mañana” (N,3)</i></p> <p><i>“Le realizo seguimiento a cada niño, uno va conduciendo o acompañando su crecimiento y desde ahí en mi colegio se usa mucho que tenemos mucha entrevista con los papás, hay algunos que necesitan especialista entonces como voy haciéndole un seguimiento desde ahí propongo mejoras” (N,3)</i></p> <p><i>“yo trabajo en un lugar que nos permite constantemente hacer cambios, entonces siempre estoy pensando como en cosas más macro, que mejora puedo hacer día a día, como cambios que hay que hacerle a las planificaciones o a las experiencias del nivel, me gusta ir innovando” (N,3)</i></p> <p><i>“Doy ideas, las he ejecutado, doy evidencias y resultados, así finalmente aprueban los cambios y los establecen como parte del trabajo diario” (N,3)</i></p> <p><i>Para un proyecto de mejora “Yo creo que lo clave es como uno lo presenta, la capacidad que uno tiene para persuadir a las personas, de convencer al otro. También ahí está el liderazgo absolutamente, en la capacidad que tiene uno que los otros te quieren escuchar y que te quieran creer, eso es fundamental</i></p>	<p><i>“ha sido muy bueno de ver el trabajo de otro , de poder compartir las experiencias , muchas veces no nos han resultado las cosas, lo que ha sido muy frustrante, pero gracias a estas experiencias he podido seguir adelante y construyendo” (N,2)</i></p> <p><i>“el diplomado me aportó mucho en poder compartir mis ideas y desarrollar la escucha activa, ya que como no tenía experiencia solo escuchaba, porque algunas veces no sabía que se referían algunos directivos, entonces pensaba en cómo podría hacer esto , y cómo se podría aplicar, etc.” (N,2)</i></p> <p><i>“yo creo que dentro de los cursos el primero es el que más aplico diariamente (de comunicación) ya que a diario lo estas usando y hay que volver a mirarse a sí mismo y poder tener esa autocrítica de lo que estoy haciendo está bien” (N,2)</i></p> <p><i>“el diplomado te aporta mucho y te reafirma las ideas que tuvimos cuando estábamos en la universidad, pero depende de la personalidad de las personas , como te decía el atreverse a ser un líder dentro de un grupo y arriesgarse es mucho más importante” (N,2)</i></p> <p><i>“la comunicación con los papás es fundamental para la entrevistas y para las reuniones, yo creo que ahí uno aplica todo el día y todos los días el tema de la comunicación efectiva” (N,3)</i></p>
--	--	--	---

		<p><i>para poder cambiar muchas cosas” (N,3)</i></p> <p><i>El diplomado me permitió realizar “ejercicios que no se si lo había hecho antes en la universidad, por ejemplo al implementar proyectos y de motivar cambios, yo la primera vez que lo hice fue en el diplomado y si me dio hartas herramientas aparte me hizo pararme un escenario que no era mío” (N,3)</i></p>	<p><i>“yo creo que esto de la comunicación si lo sabía, pero es muy distinto al reflexionarlo cuando uno está en el colegio o, cuando uno está estudiando o cuando uno ya está trabajando, uno puede relacionarlo de mejor manera” (N,3)</i></p> <p><i>“siento que en la universidad las cosas que se pasan son más de teoría, como por ejemplo: si hay que ser efectivo si hay que cuidar la comunicación no verbal. En el diplomando me acuerdo en general todos los ramos eran muy de lo concreto y de las mismas experiencias que teníamos” (N,3)</i></p> <p><i>“Mi liderazgo lo ejerzo yo creo que a través del modelaje, uno no se para como yo soy la profesora , tampoco como soy la amiga ellos saben que soy la profesora, pero si del modelaje en el fondo si yo te digo que la basura se bota en el basurero es porque yo también la boto en el basurero” (N,3)</i></p> <p><i>Para mí el liderazgo “es una capacidad que tienen algunas personas de poder captar la atención de la gente de poder mover a las personas, eso como en general” (N,3)</i></p>
--	--	--	--