PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN

Programa de Magister en Educación

EXPERIENCIA Y CONFIGURACIÓN DE LA CARRERA DIRECTIVA: ASPECTOS CLAVES DEL PROCESO DE APRENDIZAJE DE DIRECTORES LÍDERES EN CHILE

POR

MARÍA PAZ RAMÍREZ FARFÁN

Tesis presentada a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para optar al Grado Académico de Magister en Educación con Mención en Dirección y Liderazgo

Profesor Guía: Paulo Volante

Agosto, 2017

Santiago, Chile

©2017, María Paz Ramírez Farfán

Para Catalina

AGRADECIMIENTOS

Al conocimiento y las infinitas formas de ser transmitido y transformado.

A la inerte necesidad de descubrir, conocer, conectar y expresar.

Al error, a la valentía.

Y a las mentes abiertas al entendimiento y el aprendizaje.

TABLA DE CONTENIDOS **pág.**

Agradecimientos …… 3

Resumen …… 5

Introducción …….. 6

Antecedentes y referentes teóricos …… 7

- Experiencias internacionales y locales de la formación de Directores …….. 8
- Nuevos énfasis del desarrollo Directivo …… 10

Objetivos ……... 13

Metodología …….. 13

- Muestreo: Trayectoria y contexto ……. 14
- Análisis de datos ……... 16

Resultados ……. 17

Conclusiones ……. 35

Bibliografía ……... 38

ANEXOS …….. 40

Resumen

En una organización educativa, uno de los agentes capaces de producir cambios efectivos enfocados en procesos de mejora escolar, es el Director. Acorde con dicha afirmación podemos ver, en los últimos años, un incremento en las investigaciones orientadas a desarrollar y potenciar el liderazgo escolar.

Actualmente, en nuestro país, no contamos con un sistema integrado y formal de formación, evaluación e inducción como requisito previo para asumir el cargo de Director de un establecimiento educacional, es por eso que gran parte de los aprendizajes adquiridos por los Directivos corresponden a experiencias y procesos vividos a lo largo de su trayectoria profesional antes y después de asumir el cargo. Entonces, ¿Cómo aprende un Director? ¿Qué hace que esa experiencia se transforme en un aprendizaje profesional y que favorezca su desempeño actual y futuro? El presente estudio pretende profundizar en el proceso de aprendizaje de Directores mediante un análisis descriptivo de sus discursos en base a su trayectoria profesional, aprendizajes adquiridos y espacios de reflexión. Todo esto en el marco del proyecto "Análisis, modelamiento y transferencia de prácticas situadas en contexto organizacional a través de simulaciones en la toma de decisiones de directivos y líderes escolares", FONDECYT regular N°1161605, investigador principal Paulo Volante, Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Los resultados de la investigación dan cuenta de la importancia de la trayectoria en la configuración de su carrera profesional, el apoyo de sus referentes, el valor de su presencia en la comunidad educativa y el papel de la reflexión como herramienta para un proceso de autoconocimiento constante, relevante para una correcta toma de decisiones y el desarrollo de su autenticidad como líder.

Palabras clave: Aprendizaje del Director, trayectoria profesional, reflexión, toma de decisiones, liderazgo auténtico.

Introducción

La presente investigación pretende indagar en el proceso de aprendizaje de los Directores, desde la conformación de su trayectoria profesional hasta las experiencias que han resultado un aprendizaje en su carrera Directiva y, de manera transversal, analizar el rol de la reflexión en dicho proceso.

La muestra está compuesta por 6 directores de establecimientos educacionales, 3 hombres y 3 mujeres, todos con 10 años o más de trayectoria profesional.

La metodología implementada es de tipo cualitativa y la técnica de recolección de datos corresponde a una entrevista semi estructurada dividida en tres etapas: trayectoria, experiencias de aprendizaje y rol de la reflexión.

Para el análisis de los datos, se consideró a cada Director como un caso. En base al análisis de cada uno de ellos y su posterior relación, se levantaron categorías para, finalmente, establecer tres fenómenos que articulan la trayectoria y proceso de aprendizaje de los Directores.

Por último, los resultados y conclusiones se discuten en torno a la formación de Directores en Chile y los aspectos centrales a considerar en dicho proceso.

Antecedentes y referentes teóricos

En una organización educativa, uno de los agentes capaces de producir cambios efectivos enfocados en procesos de mejora escolar, es el Director (Leithwood, 2009). Acorde con dicha afirmación, podemos ver el incremento, en los últimos años, de investigaciones orientadas a desarrollar y potenciar el liderazgo escolar.

En nuestro país aún no contamos con un sistema de preparación formal en servicio ni cursos de inducción al cargo de Director (Fernández, Guazzani y Rivera, 2012), por lo que los cursos de formación continua orientados al desarrollo de habilidades y capacidades de liderazgo han adquirido cada día más fuerza e importancia. En este sentido, entenderemos el desarrollo profesional continuo como *"la totalidad de experiencias naturales de aprendizaje y de aquellas actividades conscientes y planificadas dirigidas intencionalmente al beneficio de individuos, grupos o escuelas que contribuyen a la calidad de la educación en el aula"* (Cristopher Day, citado por Ávalos, 2007, p. 78). La labor del liderazgo escolar en una organización educativa, según la definición de Leithwood, recae en *"movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas en la escuela"* (Leithwood, 2009, p. 20). En esta línea, la investigación realizada por Simón Rodríguez y publicada en el libro "Qué sabemos de los Directores de Escuela en Chile", nos muestra que *"es imposible separar el rol de líder del líder como persona"* (Rodríguez, 2012, p. 139). En su investigación, el autor es enfático en sostener que dirigir e influir se relacionan de manera profunda con la construcción de la persona que dirige e influye (Rodríguez, 2012). En este marco, entendemos que el Director de una organización educativa es una persona que, al igual que todos los miembros de la comunidad de aprendizaje, entre otras cosas, siente, se equivoca y también aprende.

Ya que como país no contamos con procesos de inducción al cargo de Director, podemos inferir que el ser Director es un fenómeno que ocurre en la práctica. Es una vez siendo Directores, donde los

líderes se ven expuestos a distintas situaciones que han resultado, con el pasar del tiempo, claves dentro de su proceso de aprendizaje.

Experiencias internacionales y locales de la formación de Directores

En el ámbito internacional, Stephan Huber, investigador Alemán Director del Intitute for the Management and Economics of Education (IBB) de la University of Teacher Education (PH) de la cuidad de Zug, Suiza, ha dedicado su investigación a la preparación de líderes escolares en base al papel central que ellos ocupan para el desarrollo y aseguramiento de la calidad de las escuelas (Huber, 2006). Los países participes de sus investigaciones cuentan con sistemas de formación e inducción exclusivos para Directores, los que son considerados "aspirantes" al cargo de Director hasta que cumplen con las distintas fases de preparación establecidas. Uno de los aspectos centrales de los procesos de formación diseñados por Huber se relaciona con las experiencias de los participantes, sus necesidades y problemas, las que luego se convierten en el punto de partida de un nuevo aprendizaje. *"Las nuevas competencias se adquieren sobre todo en un proceso de práctica y retroalimentación"* (Huber, 2006. Pag. 50). La metodología implementada por Huber consiste en talleres en los que los participantes trabajan en equipo con el fin de reflexionar para resolver casos construidos a partir de la vida laboral y dirección de una escuela. Los "equipos de aprendizaje" mediante un aprendizaje cooperativo, interactivo, participativo y organizado, estudian casos y simulaciones basados en experiencias de la vida real (Huber, 2006). De esta forma, el aprendizaje de habilidades de liderazgo basado en la resolución de problemas reales se ha convertido en una poderosa herramienta, como estímulo del aprendizaje, en la formación de líderes escolares a nivel internacional.

Por otra parte, existen experiencias de desarrollo de instrumentos para procesos de evaluación, selección y formación en el mundo tal como es el caso del Modelo de *Assessment Center* (Centro de evaluación) aplicado a directores escolares, o a través de la herramienta VAL-ED: Vanderbilt Assessment of Leadership in Education, desarrollado por académicos de la universidad de Vanderbilt en EE.UU., que consiste en una batería de evaluación para directores escolares relacionado con los estándares de liderazgo del Consorcio Interestatal de Acreditación de Líderes Escolares (ISSLC-*Interestate School Leaders Licensure Consortium*). Asimismo, en Chile, un equipo de profesores de la Pontificia Universidad Católica, en alianza con la Universidad de Pensilvania en EE.UU., ha desarrollado un modelo de *Assessment Center* que consiste en un set de tareas de comportamiento y conductas en el que se evalúan tanto componentes básicos como procesos clave de la dirección escolar. Consiste en presentar a los candidatos ejercicios que les dan la oportunidad de mostrar comportamientos asociados a expectativas de desempeño en contextos que simulan situaciones que debiesen enfrentar como Directivos escolares. En dichas situaciones, basadas en casos reales, los candidatos a Director deben poner en juego su manejo personal de los conflictos, la manera de llevar a la práctica la visión, misión y metas de la institución y lidiar con las tensiones propias del cargo (Volante et al., 2011).

Estas propuestas dan cuenta de la importancia de contar con herramientas para el desarrollo profesional de directivos; herramientas que permitan discriminar los niveles de desarrollo y competencias, así como inducir habilidades claves en los directores escolares.

Nuevos énfasis del desarrollo Directivo

Cristopher Day (2000), destaca la importancia de la reflexión como herramienta fundamental para el desarrollo continuo de Directores eficaces o, como él los denomina, *"aprendices de por vida"*. (Day, 2000, p. 122). En su investigación, Day sostiene que los Directores eficaces son aquellos capaces de ejercer una autogestión, autoevaluarse constantemente y aprender de sus experiencias (Day, 2000). Asimismo, Day (2016) sostiene que existe un estrecho vínculo entre la práctica reflexiva en Directores y la *"emancipación de las limitaciones de sus prácticas convencionales"* (Day, 2016, p. 223), lo que conlleva la necesidad de cambios en sus creencias, valores y sentimientos. Incluso, llegando a identificar el aprendizaje a través de la reflexión dentro del contexto de los valores y las creencias de los Directores (Day, 2016).

Por lo tanto, considerando que los valores personales influyen en nuestro comportamiento, en el caso del Director que es quien dirige una organización educativa, quien toma decisiones y, en la mayoría de los casos, quien tiene la última palabra, resulta necesario indagar en el cómo se formaron y adoptaron dichos valores para lograr identificar cómo determinan sus propias decisiones (Branson, 2007). En otras palabras, el Director debiera tener un profundo autoconocimiento de sus valores y desarrollar la capacidad de identificar cómo influyen en su comportamiento. En este sentido, la reflexión podría ser considerada como una herramienta de autoevaluación (Knapp, Copland y Talbert, 2003) que ayudaría al Director a trazar nuevas líneas de acción.

Siguiendo en esta línea, encontramos el Liderazgo Auténtico, corriente de los estudios del Liderazgo comúnmente vinculada al management empresarial, que plantea que la eficacia de los líderes tiene que ver con el autoconocimiento y la capacidad de practicar sus valores consistentemente (George, Sims, McLean y Mayer, 2011). Los líderes auténticos son personas que, como la palabra lo dice, buscan su autenticidad como individuos para liderar, por lo tanto, estamos hablando de personas que

examinan sus experiencias, están dispuestos a recibir feedback y donde sus principios de liderazgo corresponden a sus propios valores llevados a la acción. En este sentido, la reflexión aparece nuevamente como una poderosa herramienta de desarrollo al permitir a los líderes auténticos conocer sus motivaciones intrínsecas y extrínsecas para actuar acorde a ellas (George, Sims, McLean y Mayer, 2011).

En Latinoamérica, en su informe "Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe" (UNESCO, 2015) destaca y sistematiza 6 programas de formación innovadores para Directores de la región que puedan servir para el fortalecimiento del liderazgo directivo. El informe busca presentar nuevas metodologías de formación y profesionalización de Directivos basadas en las nociones del aprendizaje para adultos y el desarrollo integral de éstos. Dentro del análisis, el informe destaca que estas nuevas modalidades han experimentado un vuelco hacia prácticas basadas en la indagación reflexiva y la experiencia (UNESCO, 2015) bajo el convencimiento de que *"los directivos solo podrán sostener su liderazgo si acompañan su nuevo convencimiento técnico con el desarrollo de otros ámbitos de su persona"* (UNESCO, 2015, p. 70).

Lo anterior se relaciona estrechamente con un nuevo punto a considerar y que tiene que ver con los cambios y las nuevas demandas de la sociedad actual. Entendiendo que, hasta ahora, los estudios acerca del liderazgo educativo se han enfocado en las características externas del Director y cómo éstas potencian el desempeño de los estudiantes (Looman y Harp, 2003), el aumento de la violencia y las nuevas tendencias culturales, ha generado la necesidad de explorar nuevas formas de ver la escuela y de desarrollar una nueva visión del líder escolar (Loose, 2000). Esta nueva visión incorpora un cambio de paradigma en el que el Director ya no es considerado como un mero administrador, sino un catalizador capaz de transformar la cultura de la organización creando redes de conexión interdependientes entre las personas que la conforman, con el fin de conducir a la organización al

desarrollo de habilidades mediante la eficacia colectiva (Loose, 2000). Por otra parte, hallazgos de diversas investigaciones sobre eficacia escolar realizadas en las últimas dos décadas, han corroborado la importancia de los líderes escolares en el mejoramiento y desarrollo de las escuelas, representando una figura clave en los procesos de cambio, crecimiento y renovación de los establecimientos (Huber y West, 2002).

En este sentido, la reflexión adquiere un papel protagónico, ya que representa el espacio que los líderes escolares necesitan para proyectar y analizar nuevas formas de construir culturas que expandan el potencial humano (Looman y Harp, 2003). Por lo tanto, si consideramos a la reflexión como una herramienta para aprender de las propias experiencias personales (Densten y Gray, 2001), los Directores que promueven esta práctica en sus profesores, tienden a proporcionar mayores oportunidades de reflexión en sus estudiantes para que adquieran una mayor comprensión de cómo perciben e interpretan sus observaciones (Densen y Gray, 2001).

En contraposición a lo anterior, sabemos que los Directores de escuela en Chile, en comparación con sus similares en América Latina, son los que, por lejos, dedican más tiempo de su jornada laboral a la realización de tareas administrativas (Murillo, 2012). Este antecedente supone que el tiempo que los Directores Chilenos puedan destinar a la reflexión es considerablemente escaso.

En síntesis, vemos que las investigaciones orientadas al desarrollo profesional de líderes escolares han aumentado en las últimas décadas, originando nuevas formas de evaluar sus competencias y nuevos sistemas de formación e inducción. Asimismo, vemos que se ha relevado la labor del Director como factor clave en los procesos de mejoramiento escolar dando énfasis al desarrollo de sus habilidades personales como aspecto fundamental para una clara y objetiva toma de decisiones.

Objetivos

El propósito de la presente investigación fue identificar aspectos y experiencias claves del proceso de aprendizaje de Directores con el fin de profundizar en el análisis de su trayectoria profesional. Para ello, la investigación busca cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Identificar aspectos claves de la trayectoria de los Directores que hayan significado un apoyo en la configuración de su carrera profesional.
- Conocer cómo los Directores utilizan la reflexión en el ejercicio diario del cargo y vida cotidiana.
- Describir aprendizajes profesionales trascendentes y significativos para los Directores en base a su experiencia en el cargo.

Metodología

La presente investigación es de enfoque cualitativo y de carácter descriptivo - analítico, basada en el modelo de Teoría Fundamentada desarrollada por Glaser y Strauss (Corbin y Strauss, 1990). Corresponde a un estudio comparativo de casos en el que, en base a una metodología inductiva, busca comprender las distintas percepciones de los sujetos para el levantamiento de categorías en base a su experiencia y así, develar los fenómenos que articulan su trayectoria y proceso de aprendizaje.

La técnica de recolección de datos, además del análisis de antecedentes y resultados claves de la trayectoria de sujetos, corresponde a una entrevista semiestructurada dividida en tres etapas: trayectoria, reflexión y aprendizajes (Anexo 1).

La primera etapa tuvo por objetivo conocer la trayectoria laboral del Director, los hitos que lo llevaron a ocupar el cargo y los puntos de inflexión o experiencias que éste considera como claves dentro de proceso de aprendizaje como líder de una organización educativa. La segunda etapa estuvo destinada a descubrir el rol de la reflexión en el ejercicio diario del cargo, momentos destinados para ello y de qué forma su práctica apoya su proceso de aprendizaje. Por último, en la tercera etapa y final, situamos a los Directores en un escenario ficticio en el que imaginaran a un joven que está comenzando su carrera como Director de una escuela y definieran cinco consejos claves que le darían a esa persona y que resulten fundamentales para su futuro trabajo como Director. Esto, con el fin de descubrir aquellos aprendizajes que han resultado significativos y trascendentes a los largo de su carrera.

Muestreo: Trayectoria y Contexto

Los criterios de selección de casos de estudio, alineados al proyecto FONDECYT N°1161605, corresponden a Directores con más de tres años de experiencia que trabajen en colegios de dependencia Municipal, Particular Subvencionada o Privada y que cuyos establecimientos hayan obtenidos resultados sobre la media nacional en mediciones SIMCE.

La presente investigación contempla un total de 6 Directores de establecimientos educacionales, 3 de los cuales son mujeres y 3 hombres.

Cuadro 1 Categorización de la muestra

N° del caso	Sexo	DSE del establecimiento	Años de experiencia profesional	Años de experiencia en el cargo	Puntaje SIMCE en comparación con la media Nacional
Caso 1	Mujer	Particular Subvencionado	24	11	Más bajo
Caso 2	Hombre	Particular Subvencionado	19	11	Más alto
Caso 3	Hombre	Particular Pagado	19	2	Más alto
Caso 4	Hombre	Particular Subvencionado	30	17	Más alto
Caso 5	Mujer	Municipal	25	15	Similar
Caso 6	Mujer	Particular Subvencionado	21	4	Más alto

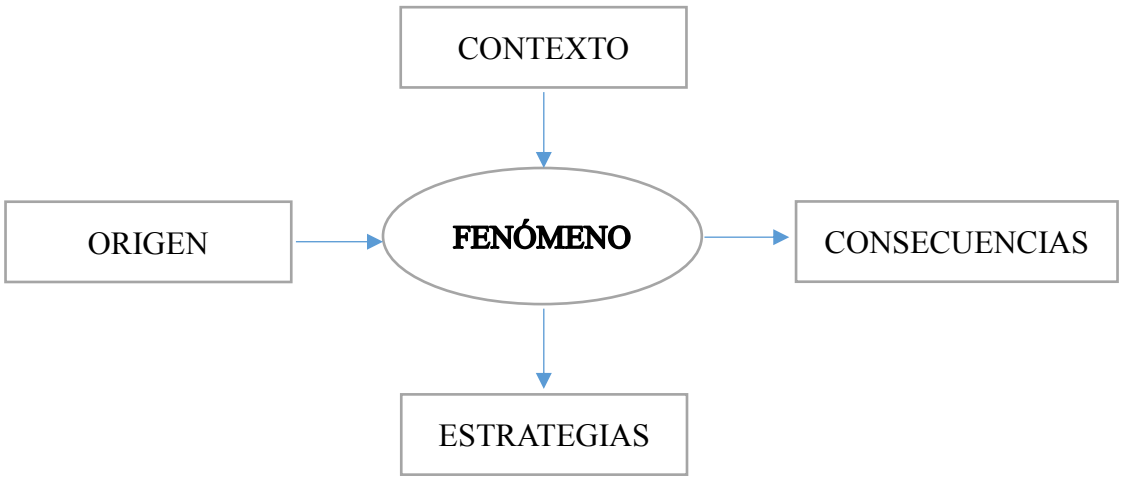
Nota: Puntaje 4to año básico. El puntaje de los casos 1, 3, 4, 5 y 6 corresponden a la comparación con la media nacional entre los años 2011 y 2015. El Director correspondiente al caso 2 no ejerce el cargo desde el año 2012, por lo que la comparación del puntaje corresponde sólo al año 2011.

Los casos 2, 3, 4 y 6 presentan puntajes sobre la media Nacional en Lectura y Matemáticas de manera sostenida en todos los años comprendidos entre 2011 y el 2015. El caso 1 corresponde a una Escuela de Lenguaje, por lo que los resultados tienden a ser menores a la media Nacional. El caso 5 presenta una gran variabilidad en sus resultados debido a que la Directora fue transferida de un establecimiento Municipal a otro durante el año 2013. Sin embargo, en ambos casos (1 y 5), la trayectoria de las Directoras presentan aspectos tremendamente desafiantes y acordes a los objetivos de la presente investigación, por lo que sus casos son participes del muestreo, a pesar de no mostrar resultados sobre la media Nacional (Anexo 2).

Análisis de datos

Para el análisis de los datos, se consideró cada Director (a) como un caso. En base al esquema de relaciones descrito por Strauss (Flick, 2003), el análisis está compuesto por una etapa inicial descriptiva en la que los casos son analizados para, posteriormente, ser relacionados entre ellos y establecer un fenómeno común. Se desarrollaron tres fenómenos centrales de acuerdo a las experiencias de los sujetos y los objetivos de la investigación. Los fenómenos están compuestos por el contexto que lo rodea, las características de su origen u aparición, las estrategias establecidas por los sujetos y las consecuencias o efectos producidos por el fenómeno. Por último, los fenómenos emergentes fueron interpretados de acuerdo al análisis descrito.

Figura 1 Modelo de análisis según Strauss (En Flick, 2003)



Fuente: Volante, P., y Müller, M., (2006)

Resultados

A partir del proceso de codificación abierta, axial y selectiva de los datos, se definen los siguientes tres fenómenos centrales:

- Fenómeno 1: La configuración de la carrera Directiva mediante el aprendizaje en cargos previos y el apoyo de sus referentes.

- Fenómeno 2: La reflexión como apoyo al proceso de aprendizaje.

- Fenómeno 3: Los aprendizajes adquiridos.

Cada uno de los fenómenos será descrito a continuación. Sin embargo, para conocer el proceso de codificación de cada uno de ellos, es posible ver el ejemplo en la figura de codificación del fenómeno 1 (Anexo 3).

Fenómeno 1: La configuración de la carrera Directiva mediante el aprendizaje en cargos previos y el apoyo de sus referentes.

"No te cuentan cuentos"

Vemos que los Directores comienzan su carrera profesional sin pretensiones de ocupar el cargo algún día. Declaran que el azar y las oportunidades que se fueron presentando los llevaron a transformarse en Directores y que es la experiencia en cargos previos donde adquieren aprendizajes que los preparan para estar donde hoy se encuentran.

"Fue una cosa bien azarosa" (E1 P2)

"El colegio me ha ido formando y he ido aprovechando todas las oportunidades" (E3 P1)

"Hace hartos años atrás, nunca quise ser director de colegio, nunca se me pasó por la mente ser Director. Creo que tuve dotes de liderazgo, dentro del desempeño como profesor de matemáticas en el Hispano, fui orientador, estuve a cargo de movimiento juveniles. Fui ocupando distintos cargos, después estuve en coordinación académica, o inspectoría y de repente se dio la posibilidad de que yo ocupara el cargo del subdirector, pero lo tomé súper bien porque era remplazar al Director cuando no estaba". (E4 P3)

"lo que me pasó a mi he hecho todo el camino de crecimiento profesional acá en el Colegio que este año ya sigo con la rectoría antes vicerrector, antes director de ciclo, anteriormente jefe de departamento, profesor jefe, profesor de educación física que es mi educación inicial" (E3 P1)

"Viví todo el proceso de crecimiento de creación de eso. De crear cosas nuevas, proyectos innovadores, meterme en planes y programas, conocer, ir a los ministerios, hablar con la jefa provincial, eso me fue formando intuitivamente. Todos los días aprendí algo nuevo". (E3 P3)

"si yo no hubiese sido lo que fui anteriormente como haber estado a cargo de los auxiliares, no sé si me habría sentido tan cómodo como lo estoy hoy, como con las herramientas. Si tienes la posibilidad de pasar por varias acciones anteriores obviamente va a ser mucho más fácil". (E3 P6)

Un segundo aspecto crucial dentro de la configuración de su carrera es el apoyo que los Directores han recibido de alguien con influencia y que los invita, motiva y guía para llegar a ocupar el cargo. Vemos que, en todos los casos, cuentan con una persona, generalmente un referente para ellos en términos educativos y laborales, que cree en ellos y sus capacidades para desarrollarse en el cargo.

"Los socios de ese colegio me pidieron que fuera el director" (E2 P1)

"Un día cualquiera los dueños me dicen necesitamos a hablar contigo ahora, todos sabían que si pasaba eso yo asumía. Y me informan que me quieren ofrecer la rectoría" (E3 P4)

"Le dije" padre yo no estoy en condiciones de ser el director de este colegio". El director, me dijo, se hace. No porque tu tengas un magister va a ser un buen director, tú vas aprender, y ya has aprendido y creo que estas en condiciones". (E3 P4)

"me invitó una directora que llevaba muchos años en el tema municipal, a un proyecto. Entonces estuve 4 años en ese colegio" (E5 P12)

"los sostenedores, me hacen a mí una propuesta, yo si bien no cumplo con el perfil de lo que ellos esperan, porque por lo general ellos buscaban un director varón, un hombre que viniera a hacerse cargo, que tuviera algunos años de experiencia. Sin embargo, como han visto mi movimiento, y creen que también puede ser algo óptimo para mí, es que yo pueda tomar el cargo aquí de directora" (E6 P20)

Dentro de las estrategias que los Directores establecen a lo largo de su trayectoria, vemos que se atreven y se arriesgan a vivir nuevos desafíos. Asumen las responsabilidades propias de cada cargo a pesar de no saber qué hacer en un principio y entregándose a aprender mediante la propia experiencia.

"asumo el año 2000 como director. Sin nada, seminarios, cursos, no tenía magister en liderazgo, dirección, nada". (E4 P3)

"Soy Profesora Diferencial especialista en trastornos del lenguaje y era la experiencia de trabajo que tenía". (E1 P2)

"como pasé de la sala directo no sabía nada". (E1 P12)

"Publican el concurso en el DAE (Departamento de Educación de Paine) y postulé, no sé porque postulé, de verdad que no sé, el último día fui a dejar mis papeles invitada por este amigo, postule y gané". (E5 P1)

"durante ese término de año, yo había postulado a la beca de formación de directores que da el ministerio" (E6 P17)

En este sentido, es importante destacar que además de la experiencia, los Directores sienten la necesidad de seguir estudiando y realizan estudios formales, mayoritariamente en gestión y liderazgo, a lo largo del desarrollo de su carrera. Es esta mezcla entre teoría y práctica la que representa un aspecto clave dentro de su formación ya que les permite ir construyendo su propia forma de liderar.

"Yo después estudie muchísimo, un magíster, doctorado, diplomado, para ser profesor de historia, y siempre con una sensación de primero, que algo adentro mío no me dejaba tranquilo si no estudiaba, tenía que hacerlo por un asunto de responsabilidad y después de muchos años descubrí que lo útil que fue eso" (E2 P5)

"Hice el magister en administración y gestión operacional en la Mayor el 2002, y cuando termino los 2 años el colegio me ofrece hacerme cargo con la primera gran jefatura que era hacerme cargo de toda la administración del colegio" (E3 P2)

"En ese paralelo dije que quería aprender más, no sé para qué, pero quería aprender más e hice un pos-título de orientación, me metí a la universidad a estudiar un pos título de orientadora educacional consejera profesional. Después quise aprender más para hacer mejor las cosas e hice un magister en ciencias de la educación con mención en gestión y administración educacional". (E5 P1)

"me fui a la experiencia en Toronto, una semana pero con la Fundación Chile hay un trabajo previo, fue maravilloso, puros directores chilenos que participan de todas partes de Chile, becas de excelencia que se postula en el ministerio. Todo lo que escuchas de liderazgo pedagógico entre otros, son autores que yo leí a lo largo de toda mi historia,

de esa línea, conocí el centro de liderazgo, conocimos experiencia exitosas de escuelas vulnerables". (E5 P28)

"he hecho varios cursos, qué se yo, pero me doy cuenta de que yo necesito tomar algo, tener otro estudio que me permite mejor y conocer alguna otra cosa. Entonces yo empiezo un Magister, y ese Magister lo termino ya habiendo llegado a este colegio. (E6 P10)

"Ahora estoy haciendo un taller de sexualidad, me inscribí en la Universidad Abierta de la Chile. Ya hice el curso de sexualidad, ahora estoy haciendo el de formación ciudadana". (E6 P27)

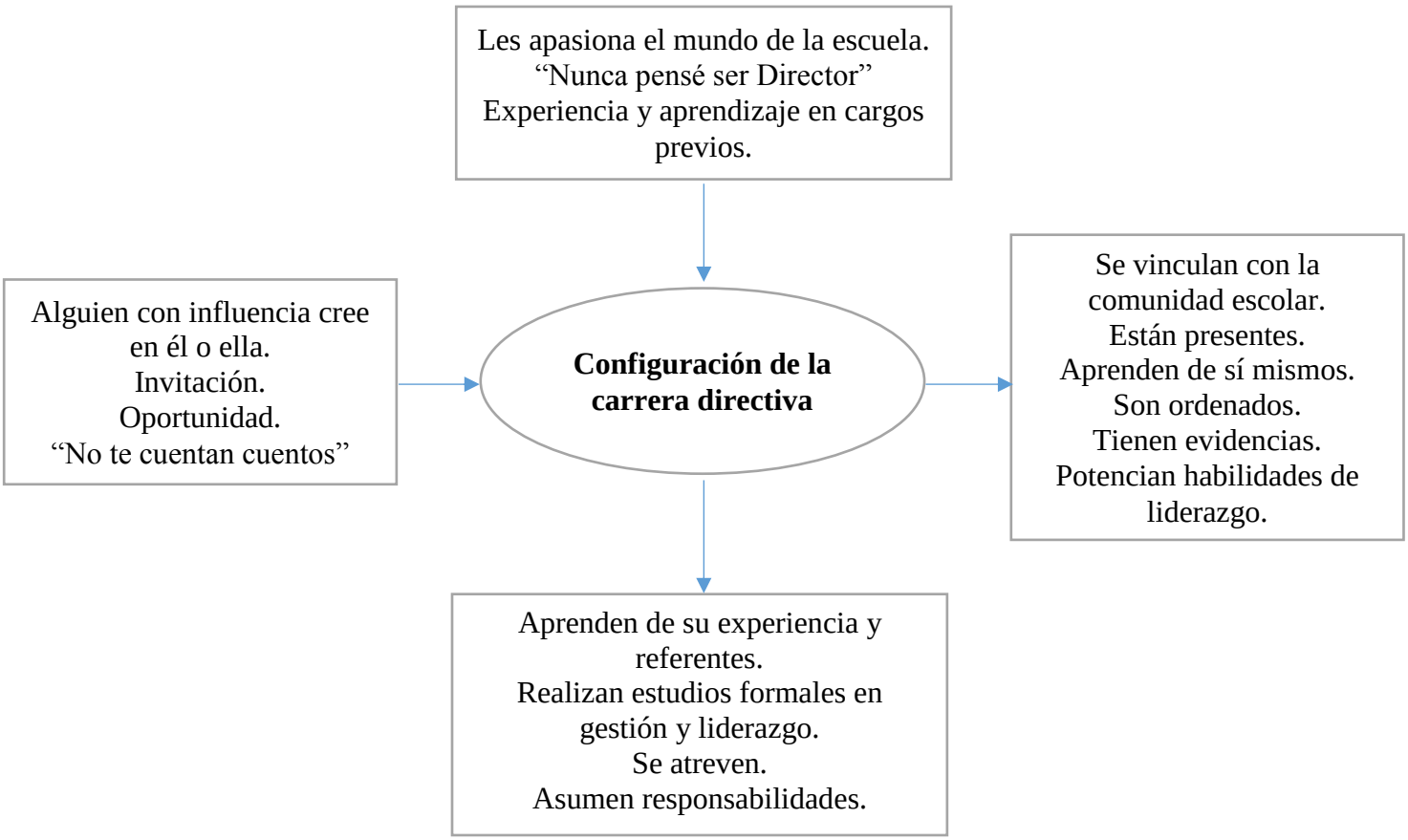
Como resultado de lo que han vivido a lo largo de su trayectoria, vemos a Directores que se vinculan con la comunidad escolar, que están presentes. En todos los casos, los Directores declaran la importancia de involucrarse con la comunidad y conocer a las personas que la componen.

"Yo creo que uno tiene que involucrarse a fondo en la vida cotidiana de su colegio. Salir al recreo, hablar con alumnos, profesores, ir a la sala de profesores, tener conversas con los chiquillos, jugar un partido, encontrarse en el paradero y conversar, y todo eso te va ayudar como profesional, porque te encuentras con la realidad de las personas de tu colegio, eso te hace la diferencia, no los papeles, ni el ministerio, ni nada". (E2 P24)

Pero no solo el estar presentes es importante para ellos, sino también el orden de todo lo relacionado con el colegio y el aprendizaje en cuanto a leyes ministeriales.

"yo soy súper desordenada en mi vida personal, pero en el colegio somos súper ordenados. Eso es algo que aprendí del colegio donde yo trabajaba. Tener todo en archivadores, niño por niño, todo ordenadito, el orden de los papeles". (E1 P12)

Figura 2 Fenómeno 1: "Configuración de la carrera Directiva"



En síntesis, vemos que la experiencia en cargos previos y el apoyo de sus referentes a lo largo de su trayectoria profesional, representan aspectos centrales dentro de la configuración de la carrera Directiva.

Es durante la progresión de su trayectoria donde se construyen e integran dimensiones profesionales y personales del líder. Este desarrollo va dando cuenta del reconocimiento de capacidades e integración de conocimientos en función del contexto en el que se desempeña (Rodríguez, 2012). De esta forma, tanto el líder como sus referentes, van notando y potenciando habilidades que lo llevarán

a desarrollar su propio estilo de liderazgo, no como observadores de sus vidas, sino como personas capaces de desarrollar un autoconocimiento a partir de sus experiencias (George, Sims, McLean y Mayer, 2011). Asimismo, vemos que la experiencia en cargos previos entrega al futuro Director la posibilidad de poner en juego dichas habilidades y refinarlas para el desarrollo eficaz de su liderazgo.

En consecuencia, los Directores aprenden de su experiencia y mantienen un interés constante por seguir aprendiendo. Son ordenados, entienden la importancia de conocer a la comunidad escolar y estar presentes en ella. Por último, vemos Directores preocupados por potenciar sus habilidades de liderazgo, lo que involucra también un aprendizaje personal, aspecto que será desarrollado en profundidad en el siguiente fenómeno.

Fenómeno 2: La reflexión como apoyo al proceso de aprendizaje.

"Aprender a vivir con el equilibrio entre tu vida y tu barco"

Como segundo fenómeno encontramos a la reflexión como una herramienta de aprendizaje de los Directores. Este fenómeno surge en un contexto donde el cargo es considerado por los Directores como altamente demandante y sujeto a altos niveles de estrés e involucramiento personal.

> *"Para mí es súper importante la unidad de la persona. No separo el yo y la directora y la casa o la mamá, para mi yo soy una y de ahí de alguna forma converge todo". (E1 P40)*

> *"Si bien estas desconectado, tu cabeza siempre está trabajando". (E3 P14)*

"mucho indicador de gestión o libros de liderazgo distributivo pudiste haberte leído pero pesa mucho la carga personal que uno tiene". (E3 P6)

"Aprender a vivir con el equilibrio entre tu vida y tu barco, aprender a separar que eso cuesta mucho. A mí me cuesta mucho". (E3 P17)

En este contexto, aparece la toma de decisiones como una práctica cotidiana y en la que se requiere un gran nivel de claridad y perspectiva de las situaciones. En este sentido surge la necesidad de tener, por parte de los Directores, un "cable a tierra", un "escape", algo que los haga desconectarse del trabajo.

"creo que el proceso de aprendizaje y el proceso de toma de decisiones es un proceso de decantación, eso significa que es muy difícil". (E2 P5)

"El director profesor tiene que tener el cuidado de no achicar el mundo del colegio, porque los profesores son formados para estar dentro de una sala y a veces pierden la perspectiva de lo que está pasando en la sociedad en el contexto, y eso le quita la capacidad de innovar y hacer más cosas". (E2 P12)

"La reflexión es fundamental, porque si se toma una decisión equivocada con el equipo estás perjudicando a los 1200 alumnos, porque simplemente no fueron capaces de tomar una decisión acertada". (E5 P8)

"En este cargo siempre estay estresado, tienes que tener la posibilidad de tener un escape espiritual, es importante tener un cable a tierra desde el punto de vista personal, de fe o deporte, de algo". (E3 P13)

Para esto, los Directores establecen distintas estrategias. Una de las más frecuentes tiene que ver con la posibilidad de contar con el apoyo de sus familias y amigos. Las reflexiones que surgen a raíz del trabajo son compartidas con sus más cercanos y, de esta forma, poder procesar lo que les ocurre.

"me hice ayudar por amigos, hubo gente que me ayudó". (E1 P34)

"Generalmente son reflexionadas en torno a la familia. Tengo momento en que puedo contar con mi esposa mis hijos. Lo converso en casa y ellos tratan de llevarme el cable a tierra, que no sea tan apasionado, que lo mire otra vez". (E4 P10)

Estos espacios de reflexión son también personales. Espacios creados por ellos mismos para pensar y adoptar distintas perspectivas que permitan orientar sus decisiones.

"Pero ahí viene mi tema yo reacciono, reacciono, reacciono y después colapso". (E1 P33)

"Para mí los lugares son la micro, el metro, de hecho yo en un momento dado tomé la opción de no irme más en auto, si no irme en micro en metro, por la razón de empatía con mis alumnos y profesores, y luego por un momento de paz, mío, 1:30 hrs o a veces 2 todo el día estar solo repasar lo que había pasado en el día, revisando los problemas". (E2 P6)

"Honestamente lo hablé con mi almohada porque si no lo tienes muy claro vas a sociabilizarlo y te empiezan a nublar, no es por ser ególatra ni tan autoritario, pero hay situaciones en que para convencer a unos cuántos grupos estratégicos, pensé con mi almohada qué era lo mejor". (E5 P25)

Asimismo, es frecuente que los Directores asistan a distintos tipos de terapia personal en las que puedan realizar un profundo trabajo personal y, desde ahí, resolver conflictos internos para el posterior desarrollo de habilidades.

"Una cosa que tengo que puede ser una ventaja o un defecto y la psicóloga me decía que es parte de lo que está pasando ahora, ella me dijo tú eres una guerrera pero tienes que aprender a mostrar también tu fragilidad porque yo tiendo a contener mucho en todo, también en la familia soy como el pilar. Tiendo a quitarles preocupaciones". (E1 P32)

"requiere de algunas habilidades de relaciones con otros y con uno mismo que hay que irlas trabajando, todo lo demás se puede aprender. Pero no digo que esa capacidad de introspección no se pueda aprender, pero no haciendo curso, se aprende viviendo, entrando en uno mismo, yendo al psicólogo con un trabajo personal, siendo un director como yo creo que deberían ser los directores que transforman lugares que cambian lugares". (E2 P4)

"que tú permanentemente como director también tienes que estar haciendo... no sé si la palabra es terapia, pero tú tienes que estar buscando un motor, en alguna parte, que te permita liberarte de otras cosas, para poder mirar con claridad, para encuadrar". (E6 P29)

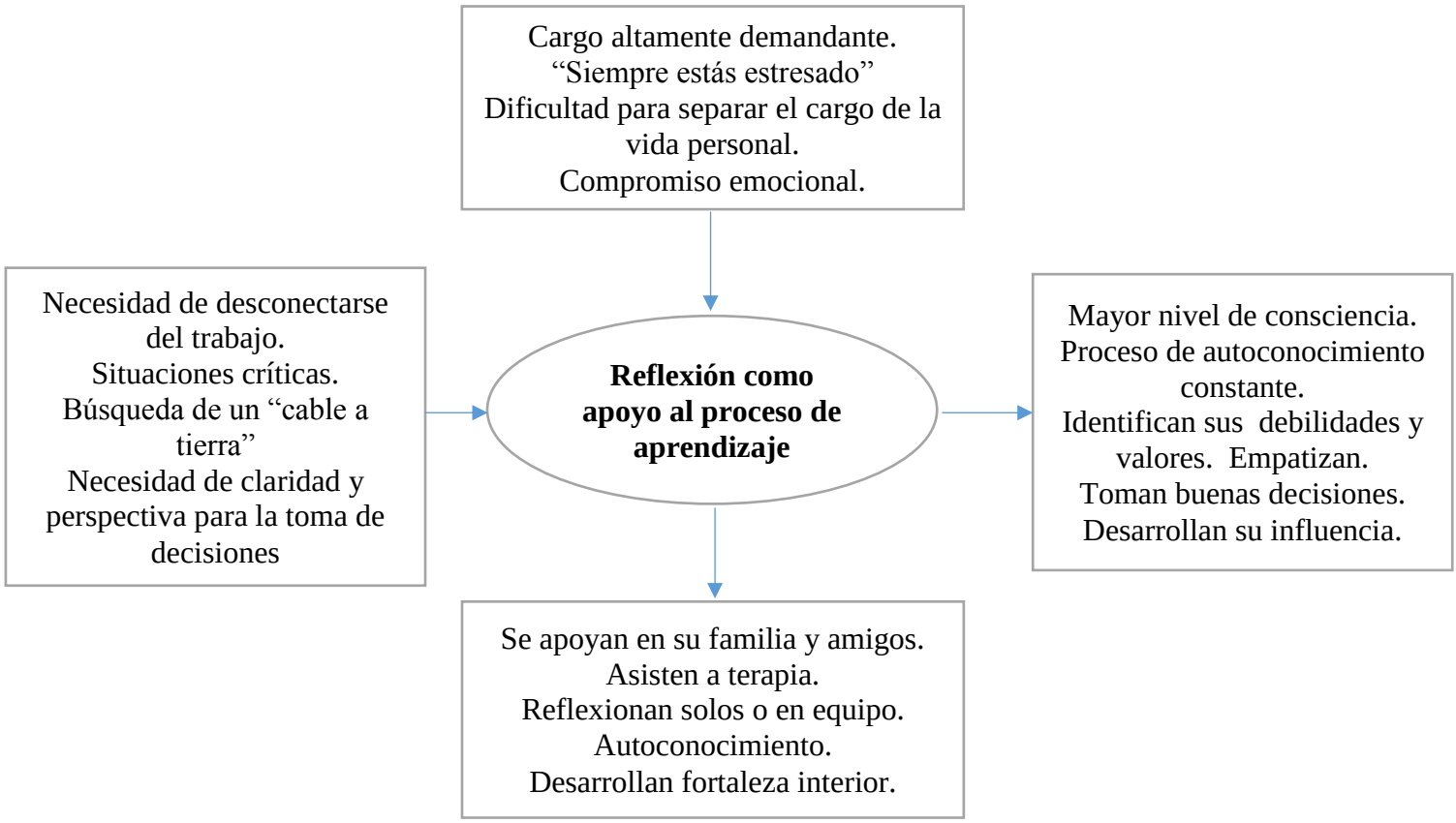
Como consecuencia de la práctica reflexiva, vemos a Directores con altos niveles de consciencia y que viven un proceso de autoconocimiento constante, lo que les permite conocer sus valores y debilidades. Esto, a su vez, les da la posibilidad de conocer mejor a otros y empatizar con ellos, atendiendo a distintas perspectivas y adquiriendo una mayor claridad de las situaciones. Todo lo anterior resulta ser un tremendo aporte para que ellos, finalmente, puedan tomar mejores decisiones.

"si uno no se conoce bien a si mismo difícilmente va a poder tener empatía con las otras personas, si uno no puede ver sus propios errores, debilidades, miserias, no puede tener compasión ni empatía con ninguno y si uno no es capaz de ver su proceso de vida, puede convertirse en un paternalista de los demás o súper exigente". (E2 P5)

"La labor de un director son relaciones humanas y profundidad interior para poder, en el mundo práctico ir discerniendo, reflexionando y pensando cómo ir trabajando las cosas, como ir haciendo las cosas, cómo ir trabajando con otros, hacer que los otros participen, trabajen, cómo hacer equipos". (E2 P4)

"Son súper difíciles las relaciones humanas, y cuando las cosas están ordenadas, muchas veces a la gente no le gustan la decisiones que se toman y hay que ser cara de palo, tu puedes flexibilizar pero hay cosas que no puedes flexibilizar". (E3 P12)

Figura 3 Fenómeno 2: "Reflexión como apoyo al proceso de aprendizaje"



En este segundo fenómeno vemos que la reflexión es una herramienta que los Directores utilizan de dos maneras: para la toma de decisiones y como apoyo a su desarrollo personal.

En relación a su trabajo, los Directores manifiestan estar bajo una constante presión. La dirección de un establecimiento representa para ellos una gran responsabilidad que los compromete más allá del mero trabajo en el colegio, sino que se involucran también personal y emocionalmente con las demandas que el cargo requiere. Vemos que los Directores buscan la forma de desconectarse del trabajo y realizar alguna actividad que les permita adoptar perspectiva de las situaciones, es decir, mirar las cosas desde fuera para tomar mejores decisiones. Para esto, ellos realizan distintas actividades, se apoyan en su equipo de trabajo, familia y cercanos, lo que les permite desarrollar la

fortaleza interior que el cargo requiere. En este sentido, la corriente del Liderazgo Auténtico sostiene que el objetivo no es evitar el estrés, sino que controlarlo para mantener el propio equilibrio. Para esto, los líderes auténticos están conscientes de que necesitan estar arraigados por lo que, además de pasar tiempo con sus familias y amigos, realizan alguna actividad física, espiritual o de cualquier otra índole que les permita mantener su autenticidad (George, Sims, McLean y Mayer, 2011).

En consecuencia, los Directores son personas conscientes de que el "ser Director" involucra también un trabajo personal, así como sus conductas y acciones dependen también de su propia experiencia de vida. Por lo tanto, el desempeño de un Director dependerá, además de otros factores, de la capacidad que éste tenga de identificar sus propios valores, debilidades y fortalezas y de cómo estás afectan su trabajo. Del mismo modo, Inman (2007, en Rodríguez, 2012) sostiene que las personas desarrollan sus valores durante largos períodos de tiempo y que estas experiencias influyen en la forma como se lidera, por lo tanto, el liderazgo depende también de la experiencia y de conocerse a sí mismo (Rodríguez, 2012).

Fenómeno 3: Los aprendizajes adquiridos

"Es masoquistamente apasionante"

El tercer y último fenómeno se compone de los aprendizajes adquiridos por los Directores. En primer lugar, ellos destacan que para poder ser un buen Director tiene que existir, de parte de ellos, un amor por lo que hacen y una fuerte vocación por su trabajo.

"entré a estudiar pedagogía porque yo siempre amé, amo y sigo amando el mundo de una escuela". (E5 P1)

"el cargo de director requiere de una opción personal, familiar y vocacional fuerte". (E2 P4)

"te tiene que gustar, o sino puros problemas". (E2 P21)

"es fascinante es masoquistamente apasionante". (E5 P10)

"Aprender a vivir con el equilibrio entre tu vida y tu barco, aprender a separar que eso cuesta mucho. A mí me cuesta mucho". (E3 P17)

En este sentido, los aprendizajes adquiridos en cargos previos los hace sentirse más seguros y confiados al momento de asumir el cargo de Director.

"el hecho de haber pasado de profesor, profesor jefe, orientador, inspector general, o coordinador de convivencia, subdirector, haber pasado por eso es una experiencia espectacular. No te cuentan cuentos, porque tu debiste haber pasado por todos esos equipos, es parte de la mochila que uno lleva". (E4 P6)

"Ahora yo veo que me sirvió el ser estratégica e ir preparada académicamente y con una experiencia de 10 años que me dio un colegio en donde si sabía estar en aula y como se trabaja el aprendizaje, el cómo se organiza una escuela". (E5 P2)

"tuve la suerte de haber visto trabajar a dos directores muy sabios y que lo hacían muy bien, y yo tuve posibilidad de mirar". (E6 P27)

Sin embargo, una vez en el cargo, los Directores tienden a encontrase solos, a darse cuenta de que ya no tienen a quién preguntarle y que, por lo tanto, son ellos los que tienen la última palabra. Es por eso que en la constante toma de decisiones surge la ignorancia y, por ende, la necesidad de seguir

aprendiendo. Esto, sumado a la complejidad de las relaciones humanas y los juegos de confianza y desconfianza que en ellas surgen.

> *"yo creo que un comienzo lo que más me dificultaba era que yo era el que tomaba la decisión final". (E3 P4)*

> *"Entonces este tema de la confianza para mí fue muy fuerte porque en el fondo fue poner en cuestionamiento mi forma de moverme en la vida, porque yo confío en la gente, no creo en esto de andar desconfiando de todo, me parece un poco paranoico". (E1 P23)*

> *"Fue una lucha muy fuerte interna mía entre confiar y desconfiar. Por un lado decía no puedo empezar a desconfiar de todo el mundo, pero tampoco puedo confiar en todo el mundo". (E1 P35)*

> *"se tiene que construir una relación con los profesores de confianza (...) si no has generado una relación con los profesores comienzan las desconfianzas". (E2 P9)*

> *"cuando yo asumo el cargo de directora, esa es una de mis primeras complicaciones, que, de alguna manera, esta inspectora que tenía este tema de mediación, tiene que empezar a tomar decisiones más sola. No te puedo consultar, no todo es consultable". (E6 P23)*

> *"No puedes dejar a todos contentos, que salga de mi oficina hoy súper feliz". (E6 P23)*

Además, una vez en el cargo se ven enfrentados a las fuertes resistencias para poder generar cambios. Estos conflictos y resistencias llevan a los Directores a adoptar distintas estrategias. Entre ellas, el desarrollo de su fortaleza interna.

> *"La pega de director es hermosa, espectacular, pero hay que tener cuero de chancho, es complicado, el liderar no es fácil. El trabajar con profesores, tratar de mantener el equilibrio interno, buenas comunicaciones externas". (E3 P4)*

"en el colegio la realidad supera la ficción. Te puede pasar cualquier cosa y tienes que estar preparado para todo". (E3 P11)

"Son súper difíciles las relaciones humanas, y cuando las cosas están ordenadas, muchas veces a la gente no le gustan la decisiones que se toman y hay que ser cara de palo, tu puedes flexibilizar pero hay cosas que no puedes flexibilizar". (E3 P12)

"fui convenciendo y trabajando a estos caudillos empoderados que buscaban reprochar el actuar del director a que se alinearan a ser líderes pedagógicos como poniéndolo de cabezas a líderes de su ciclo… eso fue lo fundamental el poder emplazar las resistencias". (E5 P3)

"las cosas que yo estudie nadie me dijo que me iba a encontrar con las resistencias. Sí, eso es pura práctica". (E5 P22)

Por otra parte, los Directores coinciden en la importancia de ser muy ordenados, tener evidencias y conocer las leyes al revés y al derecho para saber qué protocolo adoptar en cada caso particular.

"tener todo ordenado te ayuda a tomar las mejores decisiones". (E3 P11)

"Por eso es que son tan importantes las evidencias, cuando un director va a tomar una decisión y te traen una carpeta con evidencia, con entrevistas hacia ese profesional en donde se le han ido entregando lineamientos de trabajo, posibilidad de cambio, y no quiere cambiar o no la toma, no hace clic con lo que le están diciendo, uno tiene que tomar la decisión" (E4 P7)

Como consecuencia de la puesta en práctica de las estrategias desarrolladas, vemos a Directores que hoy conocen sus propios límites y se comportan de acuerdo a ellos. De esta forma, asumen que no pueden dejarlos a todos contentos, algo que sin duda les ha costado aprender.

"Si están todos contentos es porque lo estay haciendo pésimo, porque no pueden estar todos contentos, tiene que haber un equilibrio, y eso al directivo le cuesta mucho". (E3 P14)

"Tener como claro que hay papás que no te van a querer, y eso cuesta, a mí me cuesta mucho, de que van a haber profes que no te va a querer" (E3 P14)

"si uno está convencido y no estás pidiendo nada que no corresponda dentro de lo que son tus responsabilidades profesionales debes tener todo muy evidenciado y respaldado y no tener miedo a que estás haciendo lo correcto". (E5 P4)

"yo soy respetuosa, lo que pasa es que la gente confunde ser respetuosa con ser monedita de oro y ser capaz de decir no aunque te lo pida la presidenta de la república". (E5 P31)

"efectivamente hoy día un "no" es un no para ti, y un no para mí. Y que tiene que ver con poner límites, y que poner límites no tiene nada de malo. Y que me ayuda en mi vida personal y en mi vida familiar". (E6 P25)

Asimismo, los Directores declaran que uno de los aprendizajes más importantes tiene que ver con el hecho de estar presentes en la comunidad escolar para lo que necesariamente deben desarrollar habilidades relacionadas con la atención, escucha activa y la observación.

"yo creo un director tiene que estar muy ahí en terreno, atento". (E2 P24)

"el mejor director es el que no tiene nada que hacer. Porque ese tiene tiempo para pensar, crear cosas nuevas, escucharlos a todos, visitar, trabajar en reuniones de equipo, hablar con los alumnos". (E2 P24)

"el director debe estar. O sea, ese director que podía pasar encerrado todo el día y tenía miles de reuniones y nadie nunca lo vio, que era como un alien: todo el mundo sabía que existía, pero nadie lo había visto. No pues". (E6 P33)

Por último, los Directores destacan la importancia de motivar a otros y trabajar en equipo como uno de los aprendizajes adquiridos a lo largo de su carrera profesional y que ellos consideran como fundamental a la hora de ejercer el cargo.

> *"a la gente hay que sostenerla siempre, que las cosas tienden a decaer y que hay que repetir una y otra vez la razón del por qué se hacen ciertas cosas, que nunca son automáticas, por mucho que lleves años haciendo una cosa y dando a razón cada vez, tienes que seguir haciéndolo siempre". (E1 P46)*

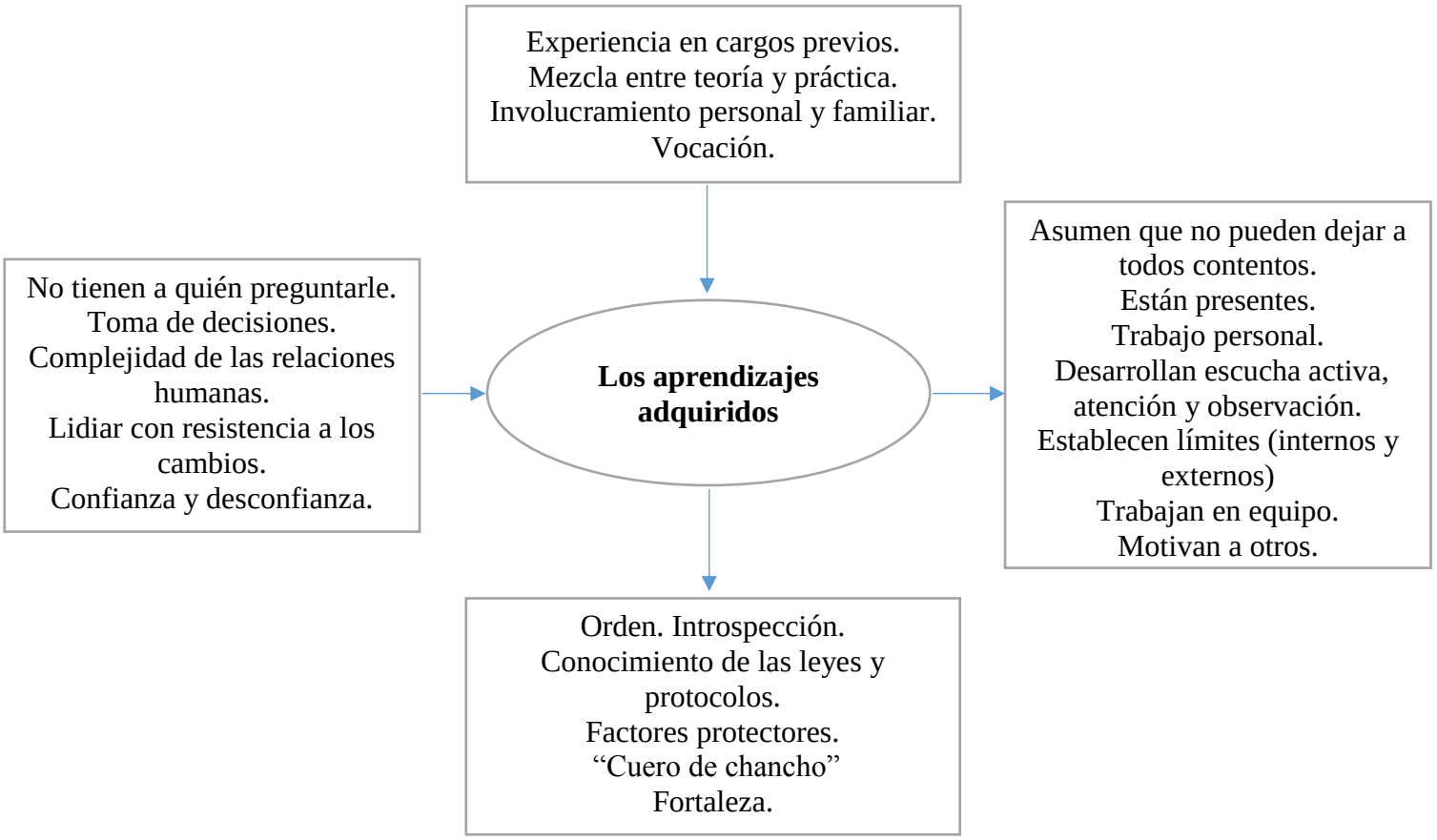
> *"No me veo sin un equipo de trabajo que te acompañe y hacer las cosas de manera consensuada, democrática, con un trabajo colaborativo". (E4 P3)*

> *"Yo soy directora de este colegio, se debe formar una identidad, somos un equipo y este equipo somos los que debemos liderar para motivar a los otros profesores". (E5 P7)*

> *"Por lo general, tengo que siempre estar buscando, también, cómo hacer cosas que me muevan a mí, para mover a mi grupo. Porque finalmente el director, lo que va siendo también, es un motivador". (E6 P29)*

> *"Es un rol apasionante siempre y cuando tengas claro que hacer tu pega de director de los alumnos, sus familias y los funcionarios, tengan una vida agradable, haciendo las cosas bien. Ser súper profesional y súper humano, la ecuación perfecta, si van de la mano". (E5 P35)*

Figura 4 Fenómeno 3: “Los aprendizajes adquiridos”



Como tercer y último fenómeno vemos que los aprendizajes adquiridos y consolidados en los Directores corresponden, principalmente, a la dificultad que tuvieron que enfrentar al momento de asumir el cargo y tener la última palabra en diversas situaciones, no tener a quién preguntarle y, por lo tanto, tomar decisiones que suelen no dejarlos a todos contentos. Este aprendizaje conlleva la necesidad de lidiar con la complejidad de las relaciones humanas, además de aprender sobre las labores y tareas técnicas del cargo.

Muñoz y Marfán (2012) destacan que los aprendizajes que entregan los modelos nacionales y que la literatura internacional sobre liderazgo efectivo refuerza, son de dos tipos. Por una parte, encontramos aquellos que requieren de un conocimiento para realizar una actividad (“saber hacer”) y, por otra parte,

aquellos que contemplan actitudes y disposiciones personales previas a cualquier acción ("saber ser"). Ambas competencias, funcionales y conductuales, se encuentran presentes en la función directiva (Muñoz y Marfán, 2012). En este sentido, los Directores manifiestan la necesidad de mantener un equilibro entre estos dos saberes, lo que resulta fundamental para un buen desempeño en el cargo.

Por último, cabe destacar que las dificultades que el trabajo del ser Director conlleva necesitan de una motivación y amor por lo que hacen. Es esta vocación y cariño por su trabajo lo que hace que ellos decidan seguir desarrollándose y crecer personal y profesionalmente.

Conclusiones

A partir de los análisis realizados se observa que la trayectoria profesional de los directores está marcada por dos factores: los aprendizajes adquiridos en cargos previos y el apoyo de otro con influencia y referente en términos profesionales. La experiencia en cargos previos es tremendamente valorada por ellos, al igual que las oportunidades que sus referentes les otorgaron para poder desarrollarse.

Una vez asumido el cargo de Director, uno de los aspectos centrales de su formación es la toma de decisiones. A diferencia de la experiencia en cargos previos los Directores son los que tienen la última palabra, por lo que ven limitadas sus posibilidades de consultar a un otro al momento de tomar una decisión. Esta situación, que a veces puede ser muy crítica, es la que genera la necesidad de claridad y perspectiva al momento de analizar las posibles alternativas de solución y optar por la indicada. Para esto, los Directores requieren aprender de sí mismos y de cómo sus valores, fortalezas y debilidades influyen en su comportamiento y futuras decisiones.

En este sentido, la reflexión representa una poderosa herramienta de aprendizaje, ya que permitiría al Director acceder al conocimiento de su ser interior lo que, sin duda, no es un camino fácil. El autoconocimiento es un desafío complejo que requiere de coraje, valor y un fuerte compromiso personal para desarrollarse a sí mismo.

En relación a los aprendizajes adquiridos por los Directores, en el cargo, éstos tienen relación con asumir que no todos van a estar de acuerdo con sus decisiones, lo que implica también asumir descontentos por parte de miembros de la comunidad educativa. En este sentido, aprender sobre sus propios límites y desarrollar su fortaleza interna son aspectos claves dentro de su proceso de formación.

Por otra parte, los Directores han aprendido que para ser un buen Director deben estar presentes y conocer profundamente a la comunidad educativa. Entienden que el trabajo del Director tiene que ver con las relaciones humanas, por lo que el desarrollo de habilidades de liderazgo relacionadas con la atención, escucha activa, observación y empatía adquieren vital importancia. En este sentido, los Directores creen que el valor de armar un buen equipo de trabajo y el rol motivador que ellos adquieren resultan fundamentales a la hora de lograr un buen desempeño. Para esto, es también primordial que los Directores sean personas capaces de conocer y mantener sus propias motivaciones, así como las de su equipo de trabajo, con el fin de establecer metas compartidas y generar logros sustentables en el largo plazo.

Finalmente, al ver que la toma de decisiones es un aspecto clave dentro de la labor del Director y que, por lo tanto, sus decisiones determinarán, en gran medida, el rumbo de la organización, cabe la necesidad de cuestionarnos sobre los fundamentos en los que el Director se basa para tomar decisiones. En este sentido, un Director debiese ser una persona con un alto nivel de conciencia de sí

mismo, de sus valores, creencias, fortalezas y debilidades con el fin de identificar cómo éstas influyen en su comportamiento, acciones, preferencias y elecciones. Por lo tanto, resulta necesario profundizar y potenciar el carácter metacognitivo de la labor Directiva, indagar nuevas corrientes de desarrollo directivo y abrir nuevos espacios de reflexión sobre los aprendizajes propios del Director y las habilidades que debe desarrollar a lo largo de su proceso de formación.

Bibliografía

Ávalos, B. (2007). El desarrollo profesional continuo de los docentes: lo que nos dice la experiencia internacional y de la región latinoamericana. *Revista Pensamiento Educativo*, 41 (2), pp 77-99.

Branson, C. (2007). Effects of structured self-reflection on the development of authentic leadership practices among queensland primary school principals. *Educational Management Administration &Leadership*, 35(*2*), pp 225-246.

Day, C. (2000). Effective leadership and reflective practice. Reflective Practice*: International and Multidisciplinary Perspectives*, 1(*1*), pp 113-127.

Day, C. (2006). Professional Development and Reflective Practice: purposes, processes and partnerships. *Pedagogy, Culture & Society*. Vol. 7(*2*), pp 221-233.

Densen, I., y Gray, J., (2001). Leadership development and reflection: what is the connection?. *International Journal of Educational Management*, Vol 15 (*3*), pp 119-124.

Fernandez, F., Guazzani, C. y Rivera, M. (2012). *Caracterización de los Directores Escolares en Chile*. En Weinstein, J y Muñoz, G. ¿Qué sabemos de los Directores de escuela en Chile? Santiago, Chile: Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE).

George, B., Sims, P., McLean, N. A. y Mayer, D. (2011). Descubra su auténtico liderazgo. *Harvard Busines Review*, 89(11), pp 10-17.

Huber, S. (2006). School leader development: Currenttrends from a global perspective. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften*, 28, pp 15-34.

Huber, S., y West, M., (2002). Developing School Leaders: A Critical Review of Current Practices, Approaches an Issues and Some Directions for the Future. En K. Leithwood., P. Hellinger

(Eds.), Second International Handbook of Educational Leadership and Administration, Part 2, Dordrecht: Kluwer. Pp 1071-1099.

Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigación*. Santiago: Área de Educación Fundación Chile.

Looman, M. D. (2003). Reflective Leadership Strategic Planning from the Heart and Soul. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 55 (*4*), pp 215-221.

Losee, S. (2000). Caterpillars, Clowns and Curry: School Leaders and the ingredients for Self-Efficacy. *ERIC. ED439128*. Feb, 2000.

Muñoz, G. y Marfán, J. (2012). *Formación de Directores Escolares en Chile: Características y Desafíos*. En Weinstein, J y Muñoz, G. ¿Qué sabemos de los Directores de escuela en Chile? Santiago, Chile: Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE).

Rodríguez, S. (2012). *Aprendizajes y trayectorias de formación de Directores: Un estudio sobre el desarrollo del liderazgo educativo en Chile*. En Weinstein, J y Muñoz, G. ¿Qué sabemos de los Directores de escuela en Chile? Santiago, Chile: Centro de Estudios y Políticas en Educación (CEPPE).

UNESCO. (2014). *Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región (Imbunche E). Santiago de Chile.

Volante, P., y Müller, M., (2006). Cambios en el discurso sobre resultados de aprendizaje en escuelas de bajo rendimiento y alta vulnerabilidad social. Rev. Pensamiento Educativo, Vol. 39. N°2, 2006. pp. 205-224

ANEXOS

Anexo 1

Diseño entrevista Directores

Entrevista semi estructura y, fundamentalmente, descriptiva ya que tratamos de estudiar con atención aspectos clave del mundo vivido del sujeto (Kvale, 2011). A su vez, abordará 3 temas: trayectoria; reflexión y experiencias claves y consejos.

Las etapas de la entrevista son las siguientes:

1.- Rapport / introducción.
2.- Trayectoria: En esta etapa el Director (a) tendrá la posibilidad de contarnos cómo ha sido su proceso de aprendizaje en el cargo, junto con aspectos relevantes de su trayectoria profesional.
3.- Reflexión y Experiencias claves: El objetivo de esta etapa es identificar y profundizar en experiencias que hayan sido claves dentro de su proceso de aprendizaje como Director (a), además de identificar el rol que juega la reflexión en dicho proceso.
4.- Consejos: La última etapa de la entrevista pretende que los Directores sean capaces de declarar 5 consejos que le darían a un Director que recién comienza su trabajo en el cargo.

Guion de la entrevista

Introducción Muchas gracias por su tiempo Director y por acceder a participar en esta entrevista. Como le comentaba, en mi proyecto de magister estoy investigando el proceso de aprendizaje de Directores, junto con identificar ciertas experiencias que han resultado claves en su trayectoria profesional. En este sentido, es muy importante para mí conocer su experiencia. Por eso, le agradezco profundamente este espacio de conversación. ¿Quisiera preguntar o comentar algo antes de empezar con la entrevista?
Trayectoria Quisiera partir por el comienzo. ¿Cómo llegaste a ser Director? Sobre el supuesto "Ser Director se aprende en la práctica" ¿Crees que esto es así? ¿Me podrías contar cómo ha sido en tu caso? ¿Recuerdas alguna ocasión que haya sido crucial o haya marcado un antes y un después en tu rol como Director? *Reflexión y Experiencias claves* ¿Podrías describir lo más detalladamente posible una situación en que se produjera en ti un aprendizaje? ¿Qué ocurrió en ese momento? Cuando esto ocurre ¿Lo reflexionas? ¿Cuándo? ¿Con quién o quiénes? ¿Tienes más ejemplos de eso? En relación a esa vez que…,¿Cómo te sentiste cuando eso ocurrió? ¿Qué cambió en ti después de lo ocurrido?
Consejos Para terminar, me gustaría introducir otro tema y ponerte en un escenario distinto. Imagínate que hoy conoces a una persona que mañana asume, por primera vez, la Dirección de un establecimiento. Tienes la posibilidad de conversar con él, o con ella, y darle 5 consejos. Consejos que consideres le serán de gran utilidad para la responsabilidad que está pronto a asumir. ¿Cuáles serían estos consejos?
Cierre Bueno Director (a) muchísimas gracias por haber tenido esta entrevista y haberme permitido conocer estos detalles de su experiencia en el cargo. Sin duda, será de gran ayuda para nuestra investigación. ¿Quiere decir algo más?

Anexo 2

Resultados SIMCE por establecimiento

N° del caso		**Lectura**					**Matemáticas**				
		2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
Caso 1	4°	252	244	197	221	218	253	239	202	224	223
	8°			252	209	213			261	250	266
Caso 2	4°					290					264
	8°					238					259
Caso 3	4°	312	304	282	292	305	307	306	274	283	305
	8°	304		277	263	270	325		320	322	318
Caso 4	4°	294	295	302	281	292	301	298	303	297	296
	8°	278		283	248	264	293		307	317	326
Caso 5	4°	235	238	257	271	251	220	218	248	245	240
	8°	230		213	214	213	225		210	223	232
Caso 6	4°	274	271	274	262	278	268	257	257	272	285
	8°	238		264	255	235	265		273	291	269

Nota: En los casos 1, 3, 4, 5 y 6 el puntaje corresponde al obtenido entre los años 2011 y 2015. El Director correspondiente al caso 2 no ejerce el cargo desde el año 2012, por lo que la el puntaje corresponde sólo al año 2011.

Puntaje Media Nacional

Año		Lectura	Matemáticas
2011	4°	267	259
	8°	254	258
2012	4°	267	261
	8°		
2013	4°	264	256
	8°	255	262
2014	4°	264	256
	8°	240	261
2015	4°	265	260
	8°	243	263

Nota: El año 2012 la prueba SIMCE no fue rendida en octavo básico.

Gráficos Resultados SIMCE por establecimiento

Gráfico 1 Resultados SIMCE Lectura 4° básico entre 2011 y 2015.

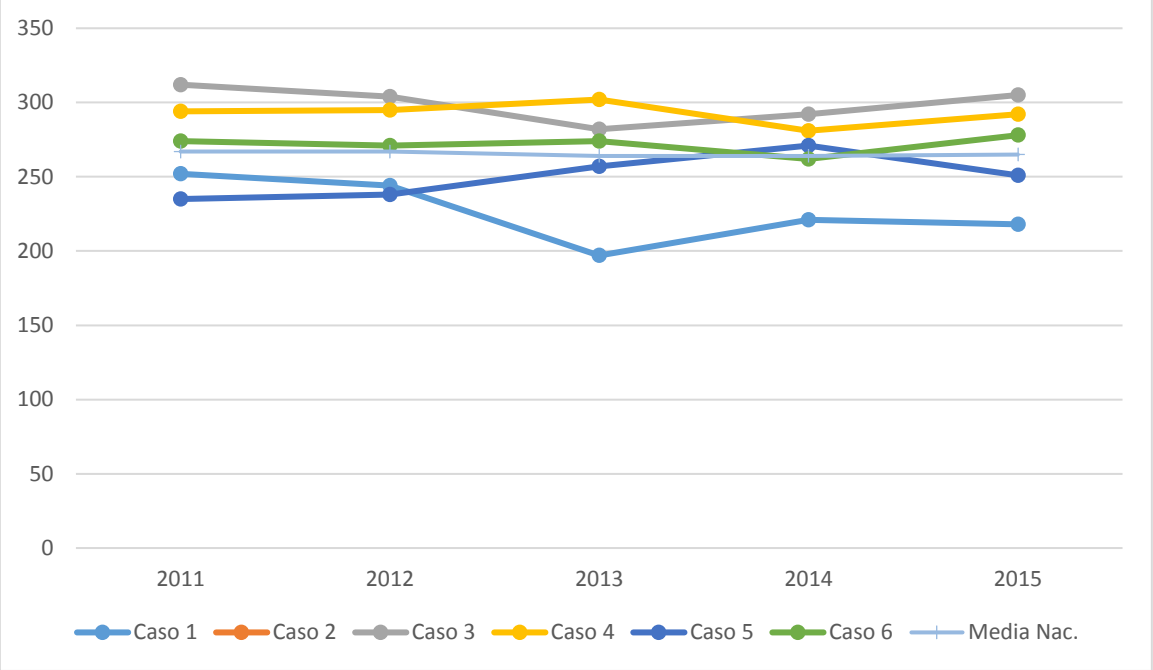


Gráfico 2 Resultados SIMCE Matemáticas 4° básico entre 2011 y 2015.

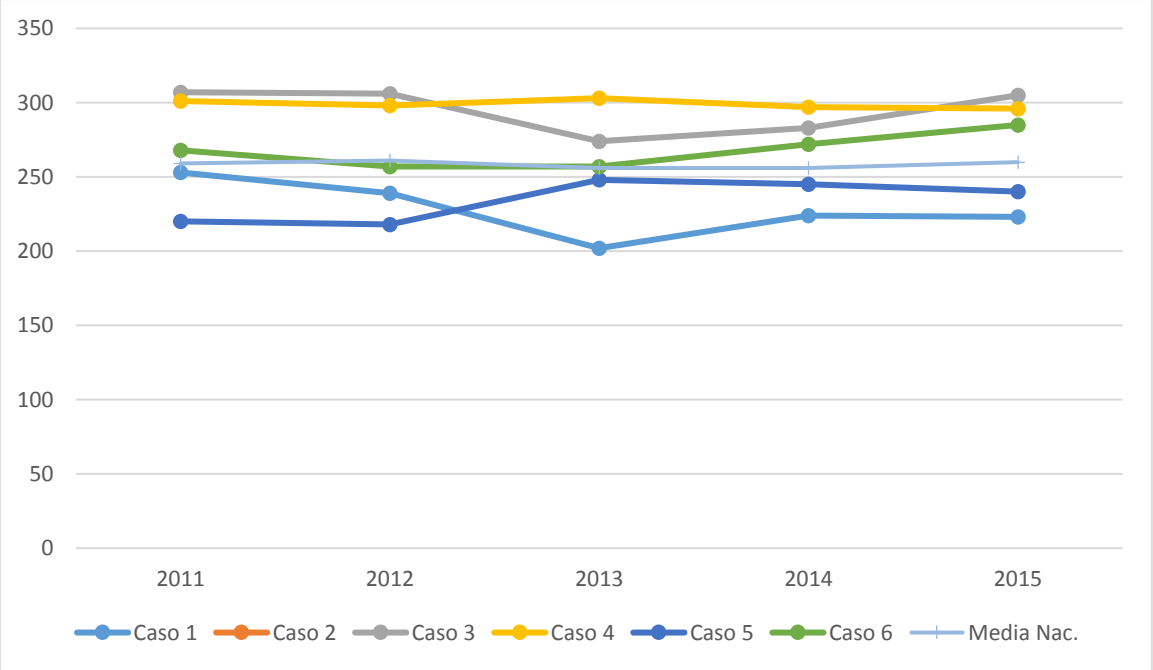


Gráfico 3 Resultados SIMCE Lectura 8° básico entre 2011 y 2015.

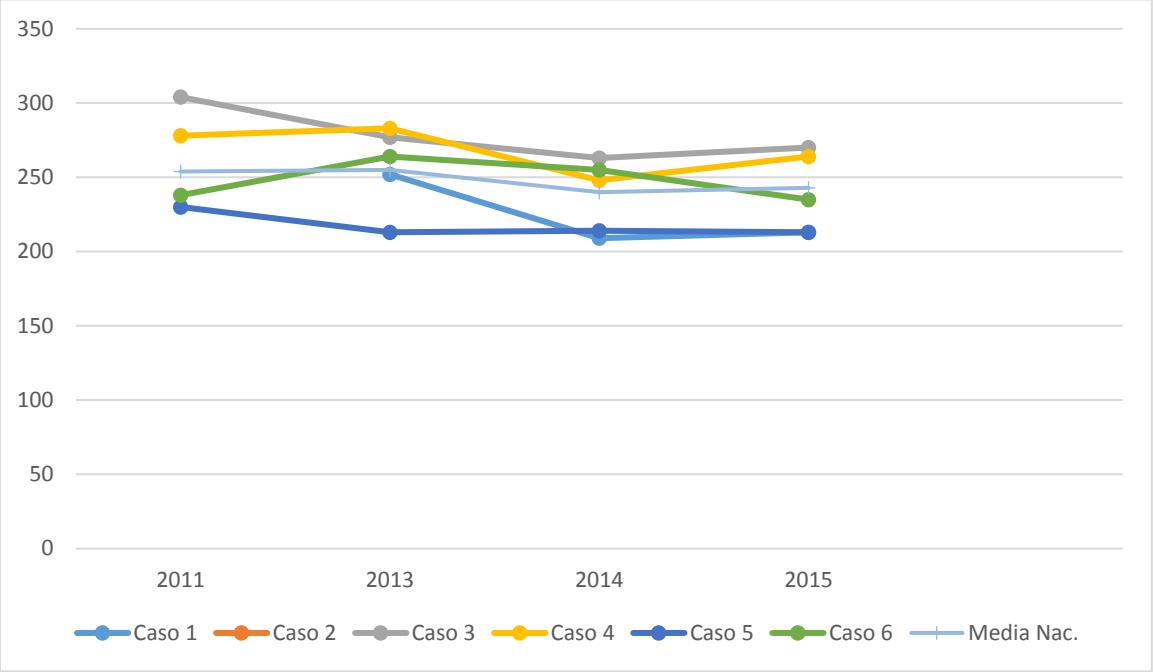
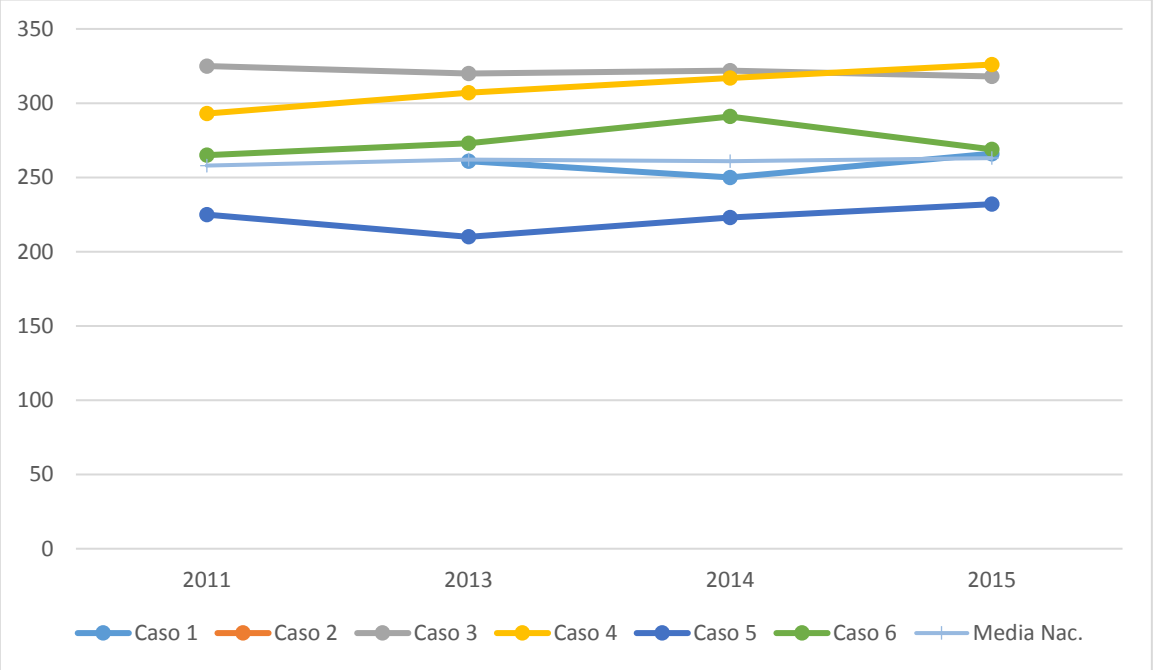
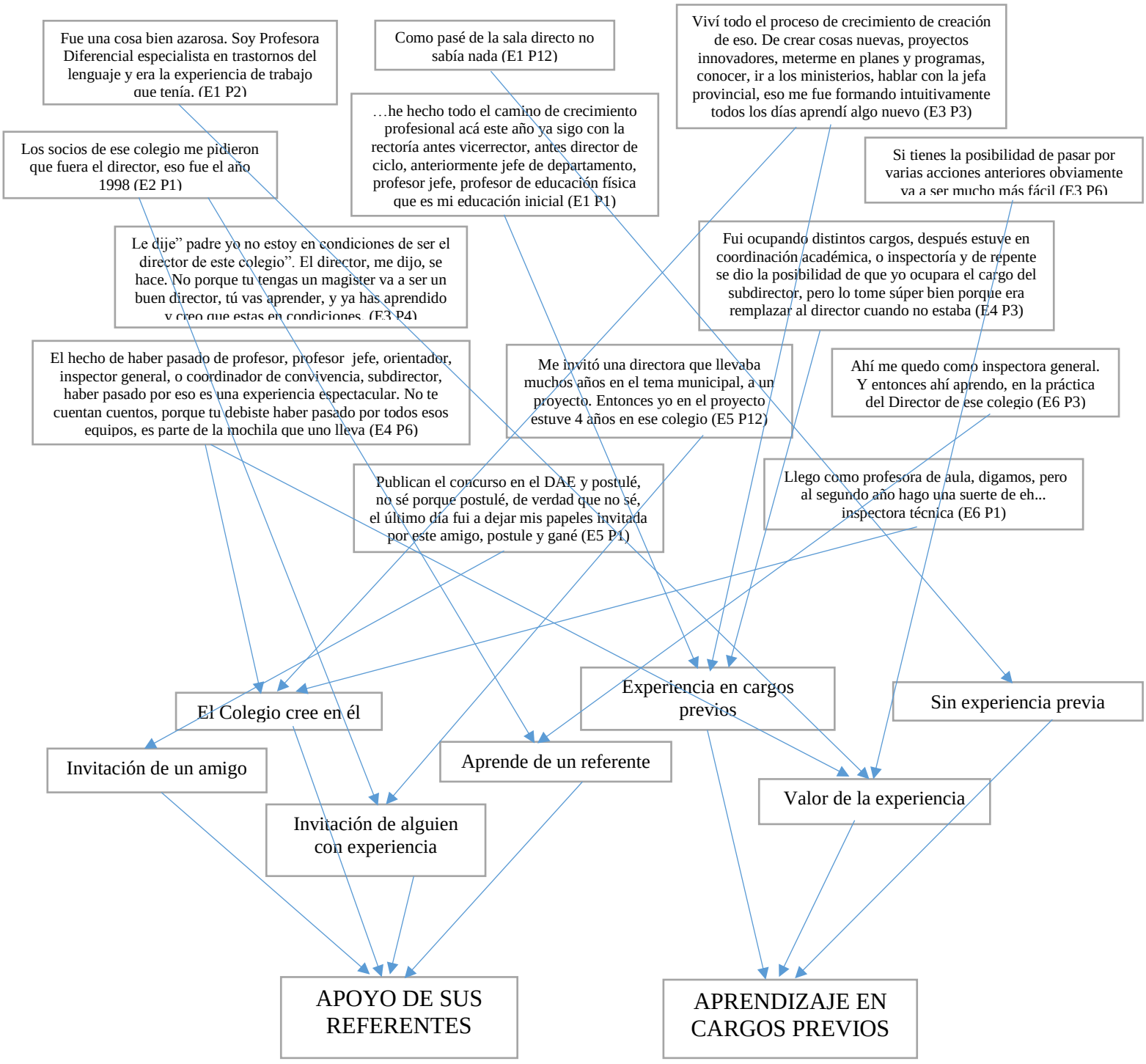


Gráfico 4 Resultados SIMCE Matemáticas 8° básico entre 2011 y 2015.



Anexo 3

Ejemplo codificación Fenómeno 1: La configuración de la carrera Directiva mediante el aprendizaje en cargos previos y el apoyo de sus referentes.