



Programa de Magíster

Mención Dirección y Liderazgo Escolar.

Proceso de mejora educativa, en las áreas de **“Liderazgo Transformacional y Soft Managment”**, en un equipo directivo de un Colegio Particular Subvencionado en la
Región Metropolitana de Chile.

(Intervención educativa)

POR:

HÉCTOR MANUEL GONZÁLEZ TOLEDO

Proyecto de investigación presentado a la facultad

De Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile,

Para optar al grado académico de magíster en Educación.

Mención dirección y liderazgo escolar.

Profesor guía: José M. Hurtado.

Octubre, 2021, Santiago, Chile

©2021, Hector Manuel Gonzalez Toledo



© 2021, Héctor Manuel González Toledo.

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.



Dedicado primeramente a Dios por su amor.

A mi madre y padre por creer en mí.

A mi esposa por su apoyo, comprensión, y amor.

A mis hijos por ser la motivación para realizar este proyecto.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por amarme, por creer en mí, por abrir el camino y llevar a cabo los planes que tiene para mí vida.

Madre, te agradezco por estar siempre en los momentos más desafiantes de mi vida. Tu entereza y valor, han sido mi gran referente y ejemplo a seguir en este camino que asumí. De verdad, muchas gracias.

Padre, muchas gracias, por apoyarme y aconsejarme asertivamente. Tu sabiduría y constante preocupación, estuvieron presentes cuando más lo necesite.

Cynthia Espinoza, mi paciente y amada esposa, gracias por apoyarme corregirme y alentarme oportunamente en los momentos vividos en el transcurso de este desafío. Antonella, Victoria y Pedro, son el motor de mi vida en esta tierra. Gracias por la comprensión demostrada durante todo el tiempo que tuve que dejar de estar con ustedes, para terminar este proceso. Gracias por sus sonrisas, besos y abrazos en los momentos más desalentadores.

Agradezco al equipo directivo y sostenedor del colegio Christian Garden School, por apoyarme y permitir el desarrollo profesional en esta institución, brindando los tiempos y espacios para ejecutar este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	i
INDICE DE FIGURAS.....	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT	iii
INTRODUCCIÓN	1
1.CAPITULO I: DISEÑO DEL PROYECTO	3
1.1 Antecedentes del establecimiento	3
1.1.1 Historia del establecimiento educacional.....	3
1.1.2 Misión e identidad de la institución educativa.....	4
1.1.3 Visión de la institución educativa	5
1.1.4 Valores y sellos institucionales	6
1.1.5 Perfil del Alumno	8
1.1.6 Perfil docente	9
1.2 Diagnóstico organizacional.....	10
1.3 Definición y justificación del problema.....	14
1.3.1 Definición del problema.....	15
1.3.2 Justificación del problema.....	17

1.3.3 Diagnóstico inicial.....	19
1.4 Árbol del problema	22
1.5 Beneficiarios o participantes	23
1.6 Preguntas de investigación.....	24
1.7 Objetivos del proyecto de intervención.....	24
1.7.1 Objetivo general	25
1.7.2 Objetivos Específicos.....	25
1.8 Propuesta de solución.....	26
1.9 Antecedentes teóricos y empíricos.....	30
1.10 Hipótesis de intervención.....	46
1.11 Resultados esperados	46
2.CAPITULO II: PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO.....	48
2.1 Diseño Plan de acción.	48
2.2 Proceso de capacitación directiva	49
2.2.1 Formato sesiones de capacitación.	52
2.2.2 Herramienta monitoreo y seguimiento capacitación.....	53
2.2.3 Implementación y desarrollo plan de trabajo.	54
2.2.4 Testimonios del equipo directivo	63

3.CAPITULO III: DISEÑO PLAN DE EVALUACIÓN.....	65
3.1 Plan de evaluación.....	65
3.2 Instrumento de recolección de datos	66
3.3 Dimensiones instrumento recolección de datos	67
3.4 Análisis de confiabilidad del instrumento.....	68
3.5 Descripción análisis de resultados cuestionarios para directores.....	69
3.6 Proceso del plan de análisis.....	70
4.CAPITULO IV: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	71
4.1 Análisis descriptivo cuestionario directores pre y post capacitación.....	73
4.2 Promedios dimensiones cuestionario pre y post capacitación	73
4.3 Diagrama caja de bigotes (Box-plot) pre y post capacitación.....	75
4.4 Correlación dimensiones cuestionarios.....	76
4.5 Análisis de hipótesis.....	77
4.5.1 Análisis promedios dimensiones cuestionario	69
4.5.2 Análisis diagrama caja de bigotes	78
4.5.3 Análisis descriptivo correlaciones.....	79
4.6 Conclusión hipótesis de intervención.....	80

5.CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN.....	82
6.LIMITACIONES Y PROYECCIONES	87
6.1 Limitaciones.....	87
6.2 Proyecciones.	87
7. REFERENCIAS.....	89
8. ANEXOS.....	93

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Categorías codificación.	20
Tabla 1.2 Resultados esperados.	47
Tabla 2.1 Proceso de capacitación.	49
Tabla 2.2 Formato planificación sesión..	53
Tabla 2.3 Monitoreo y seguimiento	54
Tabla 2.4 Sesión n°1 proceso capacitación	55
Tabla 2.5 Sesión n°2 proceso capacitación.	56
Tabla 2.6 Sesión n°3 proceso capacitación.	59
Tabla 2.7 Sesión n°4 proceso capacitación	61
Tabla 2.8 Testimonios equipo directivo.....	63
Tabla 3.1 Dimensiones cuestionario para directores.....	67
Tabla 3.2 Análisis de confiabilidad cuestionario directores.	68
Tabla 3.3 Plan de análisis de la aplicación del cuestionario.	70
Tabla 4.1 Análisis descriptivo cuestionario de directores.....	71
Tabla 4.2 Análisis descriptivo correlaciones.	79

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Árbol del problema.	23
Figura 1.2 Modelo de gestión sutil.	43
Figura 4.1 Promedios dimensiones cuestionarios pre y post.	74
Figura 4.2 Diagrama cajas y bigotes dimensiones cuestionario pre y post.	75
Figura 4.3 Diagrama de correlaciones dimensiones cuestionario.	76

RESUMEN

El presente proyecto de intervención se realiza en un establecimiento educacional particular subvencionado ubicado en la comuna de la Granja. Dicho proyecto, está enfocado en el diseño, implementación y evaluación de un proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y soft management. La primera etapa se enfocó en identificar un problema en la institución, desarrollando un proceso diagnóstico de tipo exploratorio que permitió precisar algunas variables que están afectando negativamente al equipo docente, como: baja autoestima docente, estrés laboral, exceso de labores administrativas y docentes , entre otras. La segunda etapa de este proyecto consiste en la ejecución de un proceso de capacitación directiva, considerando el área del liderazgo transformacional y las variables del soft management, buscando el fortalecimiento y desarrollo de las habilidades directivas individuales del equipo directivo, otorgando las herramientas necesarias para abordar la problemática interna presentada por los docentes. En la última etapa, con el propósito de conocer y analizar las percepciones del equipo directivo en relación a las variables profundizadas en el proceso de capacitación, se llevó a cabo un proceso de evaluación que consistió en el desarrollo de un cuestionario pre y post capacitación, facultando la observación, distinción y comparación de las percepciones en dichas áreas y variables. La necesidad de crear y mantener estrategias de reconocimiento docente, desarrollo de la integridad, confianza y apertura comunicacional, son algunos de los principales hallazgos y conclusiones obtenidos en esta intervención. **Palabras Claves:** Liderazgo transformacional, equipo directivo, gestión sutil, prácticas directivas, mejora educativa.

ABSTRACT

This intervention project is carried out in a private subsidized educational establishment located in the commune of La Granja. This project is focused on the design, implementation and evaluation of a managerial training process in the areas of transformational leadership and soft management. The first stage focused on identifying a problem in the institution, developing an exploratory diagnostic process that made it possible to specify some variables that are negatively affecting the teaching team, such as: low teaching self-esteem, work stress, excessive administrative and teaching work, among others. The second stage of this project consists of the execution of a management training process, considering the area of transformational leadership and the variables of soft management, seeking the strengthening and development of the individual management skills of the management team, providing the necessary tools to address the internal problems presented by the teachers. In the last stage, with the purpose of knowing and analyzing the perceptions of the management team in relation to the variables studied in depth in the training process, an evaluation process was carried out that consisted of the development of a pre and post training questionnaire, empowering the observation, distinction and comparison of perceptions in these areas and variables. The need to create and maintain teacher recognition strategies, development of integrity, trust and communicational openness are some of the main findings and conclusions obtained in this intervention. **Key Words:** Transformational leadership, management team, subtle management, directive practices, educational improvement.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de intervención expone un proceso de mejora educativa asociado al diseño, implementación y evaluación de un proceso de capacitación a los integrantes del equipo directivo de un colegio particular subvencionado en la comuna de la Granja, Santiago de Chile, con una matrícula de 1756 alumnos, 60 docentes, 20 asistentes de la educación y un equipo directivo conformado por 5 personas. El propósito de esta intervención es fortalecer y desarrollar las habilidades de liderazgo y gestión directiva en los miembros del equipo directivo, permitiendo enfrentar las situaciones adversas presentadas por el equipo de docentes.

El desarrollo de este proyecto se construye en 3 etapas principales (Diagnóstico y delimitación del problema, creación e implementación del plan de acción, análisis y evaluación de resultados) las cuales están especificadas en 4 capítulos, donde los contenidos asociados a cada capítulo son los siguientes; en el capítulo I, se presentan los antecedentes contextuales del establecimiento, profundizando la historia, misión, visión, valores y sellos educacionales, perfil del alumno, perfil del profesor y diagnóstico organizacional. Posterior al contexto educativo del establecimiento, se expone la definición y justificación del problema considerando el objetivo general, objetivos específicos, beneficiarios y propuesta de alternativa de solución, para terminar con los antecedentes y referentes teóricos, hipótesis de intervención y los resultados esperados de la intervención.

En el capítulo II, se da a conocer el plan de acción y seguimiento del proyecto, considerando el diseño, organización y detalles del proceso de capacitación directiva, las

herramientas de monitoreo y seguimiento de las acciones, la implementación del plan de trabajo, considerando hitos, actividades, sesiones, fechas, horarios y responsables, para concluir con los testimonios del equipo directivo en relación a lo vivido durante todo el proceso.

El capítulo III, se refiere al diseño del plan de evaluación del proceso de capacitación directiva, donde se presenta el instrumento de recolección de datos, dimensiones y análisis de confiabilidad del instrumento, y la descripción del plan de análisis de resultados.

El análisis y evaluación de resultados se profundizan en el capítulo IV, considerando un análisis descriptivo pre y post capacitación, box-plot y correlaciones de las dimensiones del cuestionario, para terminar con el análisis y conclusión de la hipótesis de intervención.

Finalmente, se muestran las principales conclusiones en relación al proceso de capacitación, logrando identificar las limitaciones más relevantes y sugiriendo algunas proyecciones que permitirían enriquecer el aprendizaje obtenido en este proyecto de intervención.

1. CAPITULO I: DISEÑO DEL PROYECTO.

1.1 Antecedentes del establecimiento.

1.1.1 Historia del Establecimiento educacional.

En los siguientes párrafos, se presentará una breve descripción del establecimiento realizada por su directora el año 2019.

El establecimiento educacional se funda en el año 1982 comenzando solamente con el ciclo de enseñanza Básica, en una casa ubicada en el actual terreno del establecimiento. Dicha casa funcionaba como habitación en la noche y colegio en el día. Entendiendo la necesidad de espacio, se construyen algunas salas de clases por sus propios dueños (agregando el gran esfuerzo que llevo esto por parte de los fundadores). A medida que el colegio se desarrolla, se integra la enseñanza media técnico profesional y científico humanista, esto llevó al establecimiento a comenzar su funcionamiento con doble jornada, hasta llegar en la actualidad a incorporar la JEC (jornada escolar completa) en todos sus cursos. A lo largo de su historia se han impartido las siguientes especialidades: técnico de nivel medio en sistemas computacionales, secretariado, técnico de nivel medio en administración, contador técnico de nivel medio y técnico de nivel medio en atención de enfermería.

En relación a la infraestructura, actualmente el colegio cuenta con 42 salas de clases, 1 laboratorio de ciencia, 2 laboratorios de computación, 2 salas de profesores, 2 oficinas de inspectoría, 6 oficinas de dirección, 1 Biblioteca, 1 gimnasio techado, 3 multicanchas, 1 Salón de eventos, 5 baños múltiples, 2 camarines, 1 Comedor y una cocina.

El año 2019, el establecimiento presentó una matrícula de 1756 alumnos considerando los ciclos de educación pre-escolar, primer ciclo de educación básica (1° a 4° básico), segundo ciclo de enseñanza básica (5° a 8° básico) y enseñanza media (1° a 4° medio).

Para nosotros es muy importante que el proyecto educativo pueda considerar todas las áreas del individuo, como el área: espiritual, intelectual, físico y social, ofreciendo la oportunidad de un desarrollo tanto personal como profesional, el cual pueda beneficiar tanto al ser como a su entorno.

1.1.2 Misión e identidad de la institución educativa.

En relación a la misión de la unidad educativa, esta es presentada al inicio de cada año en el grupo profesional de trabajo (GPT) de apertura todos los miembros de la educación. El objetivo es alinear a los diversos equipos como marco general de referencia que guíe la organización.

De acuerdo al manual de convivencia escolar (2019):

El Establecimiento educacional, no siendo un colegio de tipo confesional, tiene su identidad enmarcada en una filosofía cristiana sólida, cuyo Proyecto Educativo Institucional (PEI) tiene como misión formar plenamente a los niños y jóvenes de hoy y del futuro, con una formación ética – valórica y una actitud reflexivo-crítica. Nos interesa educar personas que alcancen los conocimientos y habilidades suficientemente amplios que les abran las puertas a nuevos horizontes, utilizándolos para agregarles valor a sus desempeños sociales y

productivos, de tal manera, que cuando egresen del colegio, tengan la posibilidad de optar por distintas líneas de acción, según sea su proyecto de vida, de modo que cada uno comprenda y asuma responsablemente los compromisos consigo mismo, con su familia y como ciudadano en el cuidado y reforzamiento de la identidad nacional, la integración social y solución de los múltiples problemas que enfrenta nuestra sociedad, fomentando el compromiso con el desarrollo científico – tecnológico, cultural, artístico y, con el cuidado, fortalecimiento y enriquecimiento de los valores y la moral. (p.4)

La responsabilidad de mantener y fortalecer la identidad cristiana del colegio está encomendada a toda la comunidad educativa: Directivos, administrativos, asistentes de educación, padres y/o apoderados, alumnos y especialmente profesores, lo que exige, por tanto, personal adecuado, especialmente profesores y administrativos, que estén dispuestos y capacitados para promover tal identidad. La identidad del Colegio va unida esencialmente a la calidad de los profesores y administrativos y al respeto por la doctrina cristiana.

1.1.3 Visión de la institución educativa.

La visión del establecimiento en conjunto con los sellos y valores del establecimiento, son entregados a los docentes a principio de cada año y socializados con todo el equipo en el grupo profesional de trabajo.

Según el manual de convivencia escolar (2019):

El establecimiento educacional busca imprimir un sello indeleble en las sucesivas generaciones de estudiantes que habitan en este espacio formativo y de convivencia plena. El quehacer de esta comunidad educativa será un constante “abrir ventanas” por las que se filtre el brillo y la opacidad del mundo que nos rodea, por las que asomen el largo viaje de la humanidad y también los caminos y alternativas que el futuro ofrece a nuestros estudiantes. Nuestros niños y jóvenes avanzan con rumbo certero hacia niveles de desarrollo integral que les faciliten una vida llena de oportunidades en las dimensiones personal, familiar y social. Formados en la ética - valórica y la cultura de la excelencia con que esta comunidad se distinguirá, e impregnados de la inquietud intelectual promovida por sus maestros, nuestros estudiantes sabrán encontrar su lugar en la construcción cultural de la sociedad del conocimiento. Año tras año, el colegio, entregará al país personas preparadas para convertirse en ciudadanos y ciudadanas que aportarán al desarrollo de una sociedad abierta, democrática, más justa y solidaria.

1.1.4 Valores y sellos institucionales.

Una de las principales características que diferencian a este establecimiento de otros, según su ubicación, es su fuerte compromiso con los valores morales y cristianos, los cuales son integrados en cada una de las actividades calendarizadas en el cronograma anual del colegio.

Tal como se menciona en el manual de convivencia escolar (2019) el establecimiento entiende el concepto de valor y sello institucional:

Como un conjunto de criterios en relación con los cuales se mide la realización en existencia, actitud y acción – individuales o colectivas – de aquello que los respectivos vocablos nombran; estos criterios dan sentido a cada una de esas dimensiones y establecen así condiciones de identidad para quien los sustenta.

Tomando como marco las relaciones intra e interpersonales de cada ser humano, se han identificado tres órdenes que se caracterizan según las relaciones del individuo consigo mismo, sus relaciones con los demás, y su relación con el medio. En esta perspectiva, nuestro colegio demanda de sus actores una identificación con tres grandes dominios valóricos referidos, respectivamente, a la autonomía, el respeto y el liderazgo.

Los miembros de nuestro establecimiento cultivan sus relaciones en torno a estos tres grandes dominios que deben constituir los pilares de la formación de nuestros estudiantes y de la convivencia al interior de la comunidad educativa. Satisfacer lo enunciado por estos tres grandes dominios - que en determinadas circunstancias alternan predominancia moldeando o moderando a los otros – requiere de una coherencia que permita la gravitación de ellos en la realidad.

1.1.5 Perfil del alumno.

El establecimiento espera que los alumnos que aspiran incorporarse a la institución, conozcan la imagen ideal o modelo que se espera lograr al fin de su proceso académico. Conforme al manual de convivencia escolar (2019), los elementos constitutivos del perfil de los alumnos que desean incorporarse a la institución, lo analizaremos en el siguiente párrafo:

Nuestros niños y jóvenes deben ser personas reflexivas, críticas y creativas con habilidades y capacidades que deben reflejarse en la forma de desenvolverse en los aspectos cognitivos, científicos – tecnológicos, artísticos, psicomotores y espirituales. Niños y jóvenes respetuosos, con disciplina conductual e intelectual, con conciencia de sí mismos y responsables de su propio crecimiento. Conscientes de su trascendencia y valorización, defensores de sus posiciones, y tolerantes de las ideologías de los demás. Integrados, participativos y comprometidos con el proceso educativo del colegio. Personas afectivas, con una alta autoestima para que contribuyan a mejorar el medio que las rodea: con una actitud positiva e incondicional de servicio. Involucrados creativamente con los avances científicos y tecnológicos de la modernidad, integrando de esa manera la educación con la vida. Por último, niños y jóvenes que amen su colegio, lo valoren y sientan justificado orgullo de pertenecer o haber pertenecido a él, engrandeciendo con su esfuerzo por ser mejores siendo los más representativos exponentes de nuestra labor educativa (p.14).

1.1.6 Perfil docente.

Todo docente debe poseer ciertas características para ejercer su profesión, esto nos lleva a considerar diversas áreas tanto de la persona como profesión, por lo cual, a continuación, se expone el perfil que el establecimiento espera de sus docentes al incorporarse y mantenerse en la institución.

Tal como se menciona en el manual de convivencia escolar (2019) el perfil del docente:

Es una persona creativa, innovadora en contenidos y estrategias metodológicas, con verdadera vocación, que ama la labor educativa, a sus alumnos y a su Colegio, acrecentando su idoneidad con una actitud permanente de perfeccionamiento e investigación. Capaz de transmitir valores fundamentales, preparado para tomar decisiones y dispuesto a aceptar las normas de la Unidad Educativa (p.14)

Es un profesor que aporta siempre su optimismo y su excelencia académica; auténtico y espontáneo, que educa en interacción horizontalista, respetando las características personales de sus alumnos y que convierten la clase en un agrado de enseñar y aprender, en conjunto y recíprocamente. Es pluralista y democrático, comprometido con su quehacer y dispuesto a cambiar su mentalidad vital y educadora, adecuándose a los avances tecnológicos y educativos (p.15).

1.2 Diagnóstico organizacional.

Todo lo mencionado en los enunciados anteriores, nos permiten comprender, el gran valor que esta institución presenta en relación con los principios y valores tanto académicos, morales, éticos y cristianos, viéndose reflejado en cada programa, actividad, capacitación y clases en la institución.

En relación a las características sociodemográficas, el colegio posee alumnos que se encuentran entre un 65% y 75% en los índices de vulnerabilidad social, la gran mayoría de ellos, vienen de comunas como la Granja, San Ramón, La Pintana, Puente Alto, y el Bosque.

En consideración a las evaluaciones externas Simce (2019), el 4° básico obtuvo 257 puntos en lenguaje y comunicación y 263 puntos en matemáticas. En relación a los porcentajes de los indicadores de desarrollo personal y social, los alumnos obtuvieron un 91% en autopercepción y autovaloración académica. En el área de convivencia escolar los alumnos de 4° básico lograron un 81 % en el área de motivación escolar, 77% en ambiente de respeto (alumnos), 83% ambiente de respeto (apoderados), 88% ambiente organizado (alumnos), 95% ambiente organizado (apoderados), 87% ambiente seguro (alumnos) y 95% ambiente seguro (apoderados). En el área de participación y formación ciudadana, los alumnos obtuvieron 95% en sentido de pertenencia, 72% en participación (alumnos), 71% en participación (apoderados) y un 87% en vida democrática. En el área de vida sana, los alumnos obtuvieron un 69% en hábitos de autocuidado, 83% en hábitos alimentarios y 29% en hábitos de vida activa.

Con respecto a las evaluaciones externas, la categoría de desempeño en SIMCE el año 2019 en los alumnos de 8° básico fue de nivel medio, obteniendo 218 puntos en la evaluación de lengua y literatura, 254 puntos en la evaluación de matemáticas, y 230 puntos en los resultados de la asignatura de historia, geografía y ciencias sociales. Con respecto a la comparación de resultados por nivel socioeconómico, el puntaje en lengua y literatura a nivel nacional fue de 242, en matemáticas fue de 263, y en historia, geografía y ciencias sociales 251 puntos.

En cuanto a los indicadores asociados autoestima académica y motivación escolar el puntaje obtenido el 2019 es de 71 pts., en el indicador de clima escolar se obtuvo 75 pts., en el indicador de participación y formación ciudadana 76 pts., y hábitos de vida saludable 72 pts.

En el caso de las evaluaciones externas asociadas al II° año de enseñanza media, debido al estallido social ocurrido en nuestro país, la evaluación fue suspendida, por lo cual, compartiremos los resultados relacionados al año 2018. Los resultados del Oí año de enseñanza media son los siguientes: 246 puntos en lectura, 264 puntos en matemáticas y 240 puntos en ciencias naturales. En relación a los indicadores de desarrollo personal y social se obtuvo, 77 puntos en autoestima académica y motivación escolar, 81 puntos en clima de convivencia escolar, 82 puntos en participación y formación ciudadana y 77 puntos en hábitos de vida saludable, por lo tanto, en la

categoría de desempeño, el establecimiento en educación media es considerada nivel medio.

Las principales dificultades que se presentan al trabajar en un contexto social con altos índice de vulnerabilidad social, hace que directivos, docentes, asistentes de educación e inspectores, realicen grandes esfuerzos para ofrecer más oportunidades y un mejor futuro a cada estudiante. Este esfuerzo y dedicación realizado por los principales actores de la unidad educativa, ha repercutido específicamente en los “docentes”, los cuales han presentado síntomas de cansancio, estrés, desmotivación y autoestima, afectando negativamente el bienestar personal docente y sus prácticas laborales habituales. A esto, se debe sumar las extensas jornadas de clases, trabajo administrativo, diversos problemas personales y familiares, las relaciones sociales en los distintos niveles de la organización, problemas con alumnos, apoderados y docentes, entre otros.

Al evidenciar esta problemática en gran parte de los docentes, el equipo directivo se ha visto en la necesidad de intervenir de manera directa y oportuna, buscando diversas alternativas que puedan responder asertivamente esta situación. Es relevante considerar, que la institución no posee un programa formal de capacitación e intervención de mejora dirigido a los docentes, sino, que los procesos de capacitación e intervención de mejora docente han sido creados según las necesidades que emergen en el transcurso del año escolar.

Este tipo de capacitaciones ha estado relacionado en áreas como: evaluación docente, prácticas y metodologías pedagógicas, revisiones de libros de clases, entre otros. Las cuales están principalmente enfocadas en los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las capacitaciones se han desarrollado en los grupos técnicos profesionales (**GPT**) de cada coordinación y cuando la necesidad es generalizada, se realizan GPT “ampliados” donde participan todos los docentes y asistentes de educación. La mayoría de las capacitaciones e intervenciones han estado relacionadas con la gestión de los resultados, no considerando el área de gestión de personas. Por este motivo, a partir del año 2017 se han desarrollado dentro de la programación de los GPT, intervenciones de mejora educativa y reflexión pedagógica a todos los docentes de la institución, relacionadas con el liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva, tratando de potenciar al docente y los equipos de trabajo del establecimiento.

Posterior a estas intervenciones, verbalmente los docentes compartieron sus agradecimientos al equipo directivo, mencionando la necesidad de realizar este tipo de actividades con mayor frecuencia. Considerando esta sugerencia, al cierre del primer semestre del año 2018, se realiza una segunda versión de capacitación y reflexión pedagógica, en esta ocasión los temas a desarrollar fueron **“cohesión grupal, comunicación efectiva, resolución de conflicto, inteligencia emocional y manejo del**

estrés". Como medio de retroalimentación de la actividad el equipo de gestión dio la oportunidad para que cada docente pudiera expresar voluntariamente su opinión. Al analizar las opiniones de los docentes, el equipo directivo identifica que los argumentos de los docentes se reiteraban, por lo tanto, deciden indagar de manera personal y grupal la necesidad presentada por ellos, llegando en conjunto a una conclusión: *"desconocemos el interés de los docentes por aumentar la frecuencia de estas intervenciones"*, algo está ocurriendo en el equipo y no logramos identificar claramente la situación.

La percepción del equipo directivo en función de la problemática real de los docentes no es desconocida, existen hipótesis y opiniones, pero nada evidenciado en relación al problema. Esto ha motivado el desarrollo de un proceso **"Formal"** de mejora educativa dentro de la planificación anual del establecimiento. Por lo tanto, en ayuda y colaboración con el establecimiento educacional, este proyecto de intervención está enfocado en presentar una propuesta al equipo directivo, que permita iniciar un proceso formal de mejora educativa.

1.3 Definición y justificación del problema.

La primera etapa de este proyecto de intervención está enfocado en identificar, definir y delimitar una problemática que este ocurriendo en el establecimiento con el objetivo de comenzar un proceso de mejora continua. El equipo directivo sugiere enfocar el proceso de diagnóstico del problema en los docentes del establecimiento.

1.3.1. Definición del problema.

Con el fin de definir y delimitar la problemática, es de suma importancia mencionar, que debemos realizar un proceso diagnóstico. El concepto de diagnóstico, se sustentará bajo la afirmación de Román (1999):

Este primer análisis se denomina diagnóstico y se define como la actividad mediante la cual se interpreta, de la manera más objetiva posible, la realidad que interesa transformar. Se definen los problemas prioritarios, causas, efectos, las posibles áreas o focos de intervención y también las eventuales soluciones de dichos problemas. (pág. 5)

Existen diversas interrogantes por parte del equipo directivo en relación a la situación que está afectando a los docentes. Todos los integrantes del equipo directivo tienen la disposición a intervenir positivamente y brindar el apoyo necesario a los docentes, pero existe una inquietud que genera gran preocupación, y es la siguiente: ¿Qué está afectando al equipo de profesores que constantemente están presentando una disposición y actitud negativa hacia el equipo directivo cuando se realizan ciertas solicitudes laborales?

Para entregar una respuesta asertiva y coherente, es necesario identificar la situación problema, por lo cual, en primera instancia, y para efectos prácticos de esta intervención, la etapa inicial tiene un enfoque diagnóstico con un alcance de tipo exploratorio. En concreto, se realizó un estudio de carácter cualitativo, donde se aplicaron entrevistas

grupales las cuales permitieron recoger las experiencias y prácticas del equipo de profesores para identificar y delimitar la problemática al interior de la institución.

Según Román (1999) “Un buen diagnóstico debe ser capaz de mostrar -idealmente con datos que lo avalen-, la realidad sobre la cual se desea intervenir a través el proyecto para cambiarla o investigarla” (p.5). Y también considerando las palabras de Miguel Martínez (2009), “analizando las investigaciones en educación, como en muchas otras áreas, se puede apreciar que una vasta mayoría de los investigadores prefieren hacer investigaciones acerca de un problema, antes que investigación para solucionar un problema” (p. 239), comenzaremos un proceso diagnóstico con el fin de identificar la o las causas que están generando dicho problema.

El enfoque de esta primera etapa de intervención será de carácter cualitativo, con un alcance de tipo exploratorio, ya que, según la intención es solamente *indagar el estadio de una situación específica* (Básico, B., & Guerrero, A. M. G. F.,2006). Para realizar este proceso, se decidió utilizar la metodología de investigación-acción de Kurt Lewin (1946) considerando las palabras de Miguélez, M. M. (2000):

“La Investigación Acción, para Lewin, consistía en análisis-diagnóstico de una situación problemática en la práctica, recolección de la información sobre la misma, conceptualización de la información,

formulación de estrategias de acción para resolver el problema, su ejecución, y evaluación de resultados” (p.3).

El alcance de esta metodología nos permite responder las interrogantes de intervención permitiendo abordar los objetivos planteados de manera objetiva y coherente con la realidad del establecimiento.

1.3.2 Justificación del problema.

Entendiendo que la identificación de problemas proviene básicamente de los conocimientos acumulados en el área de estudio y de la experiencia o práctica social de los sujetos (Román, M.,1999). Se decide investigar en la práctica de los sujetos, considerando sus experiencias y labores al interior del establecimiento. Para esto, en conjunto con el equipo directivo se escogen áreas de interés y necesidades percibidas a indagar, concluyendo con las áreas de bienestar docente y condiciones laborales como las más importantes. En las áreas de bienestar docente y condiciones laborales, se definieron las siguientes variables a indagar: Confianza, reconocimiento profesional, trabajo colaborativo, compromiso docente, motivación y satisfacción personal.

Como instrumento de recolección de datos se definió crear un tipo de entrevista Semi estructurada, ya que, existe una mayor libertad por parte del entrevistador, permitiendo incorporar una serie de preguntas que nos permitan adquirir información más relevante de los conceptos de interés (Hernández Sampieri, R., 2010).

Se crearon 5 preguntas de tipo estructural y generales, considerando las áreas y conceptos mencionados anteriormente. Este instrumento fue revisado y validado por experto, considerando lo mencionado por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008):

“El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p.29).

Posterior a la revisión de este instrumento, se decide aplicar esta entrevista utilizando la técnica cualitativa de focus group, asumiendo que nos permitirá conversaciones más profundas y sinceras en escenarios más relajados e informales (Hernández Sampieri, R., 2010).

Como parte del diagnóstico inicial, los participantes en esta entrevista contemplaron un total de 60 profesionales del equipo de profesores del establecimiento considerando todos los ciclos. Los docentes se subdividieron en grupos de 6 a 8 profesionales. Cada grupo estuvo a cargo de un facilitador asignado por el asesor de la intervención y el equipo directivo (previo a la sesión) logrando realizar la entrevista a varios grupos en una única sesión.

Como proceso del análisis de datos del proceso diagnóstico (Entrevistas grupales), se utilizó una metodología de carácter cualitativo, denominada *teoría fundada* (Glaser, B., Strauss, A., 1967). Esta elección es fundamental en este proyecto, dado que: *la teoría (hallazgos) va emergiendo fundamentada en los datos* (Hernández Sampieri, R. 2010).

Los datos recopilados por dicho proceso, fueron analizados con el programa digital *Atlas.ti versión win 7.5, un software especializado para la elaboración de TF* (Bonilla-García, M. Á., & López-Suárez, A. D.,2016). permitiendo realizar codificación de tipo abierta, ya que, la codificación abierta nos permite analizar y comparar los datos a partir de la interpretación del investigador acerca del mundo de los participantes. (Bonilla-García, M. Á., & López-Suárez, A. D.,2016).

A continuación, se presentarán los resultados del diagnóstico y datos relacionados con el levantamiento del problema, por medio de las categorías, subcategorías y palabras claves que emergieron en este proyecto de intervención.

Tabla 1.1 Categorías codificación.

Categorías	Subcategorías	Palabras Claves.
Condiciones Laborales	Entorno laboral	<ul style="list-style-type: none"> ● Exceso de trabajo. ● Escasos espacios de relajación y esparcimiento. ● Exceso de trabajo administrativo.
Condición personal y profesional docente.	Malestar docente	<ul style="list-style-type: none"> ● Desmotivación. ● Bajo compromiso docente. ● Bajo reconocimiento profesional. ● Cansancio y estrés generalizado.

La codificación abierta permitió la creación de 2 categorías principales, en la primera categoría denominada “Condiciones laborales”, los docentes expresan abiertamente que se está solicitando una excesiva carga laboral, ya sea, en funciones o roles como en el área administrativa. Esto, en conjunto con los escasos espacios de esparcimiento están produciendo ciertos efectos en el profesorado, lo que se explica claramente en la

segunda categoría denominada “condición personal y profesional docente”, donde se evidencia una desmotivación generalizada de los docentes, acompañado de un bajo compromiso docente con la institución, carencia de reconocimientos profesionales, cansancio y estrés generalizado.

1.3.3 Diagnóstico inicial:

El diagnóstico inicial ha permitido trazar el camino por el cual se debe dirigir este proyecto de intervención, otorgando posibles pautas, áreas, y variables a abordar con el fin de realizar un plan de acción coherente y asertivo.

En relación al proceso de diagnóstico realizado en el establecimiento, se delimita la siguiente problemática:

1. Los docentes del establecimiento están presentando una sobrecarga laboral la cual está afectando directamente en su actitud y disposición al momento de recibir ciertas instrucciones por parte del equipo directivo.
2. Las condiciones de trabajo no son las óptimas, ya que de forma unánime los docentes expresan un exceso de trabajo administrativo acompañado de escasos espacios de esparcimiento, lo que está deteriorando periódicamente el compromiso de los profesores.

3. El establecimiento carece de estrategias o herramientas que fomenten adecuadamente el bienestar personal y profesional de los docentes al interior de la institución.

1.4 Árbol del problema.

Para facilitar el entendimiento del lector en relación con esta problemática, utilizaremos un esquema denominado “árbol del problema”. En este esquema tipo árbol, se expresan las condiciones negativas detectadas por los involucrados relacionadas con un problema concreto (en una sucesión encadenada tipo causa/efecto). Este procedimiento seguido de clarificación de los problemas permite mejorar el diseño, efectuar un preliminar supuesto del proyecto durante su ejecución y, una vez terminado el proyecto, constituye una fácil forma de revisar la efectividad de las medidas acometidas para resolver los problemas.

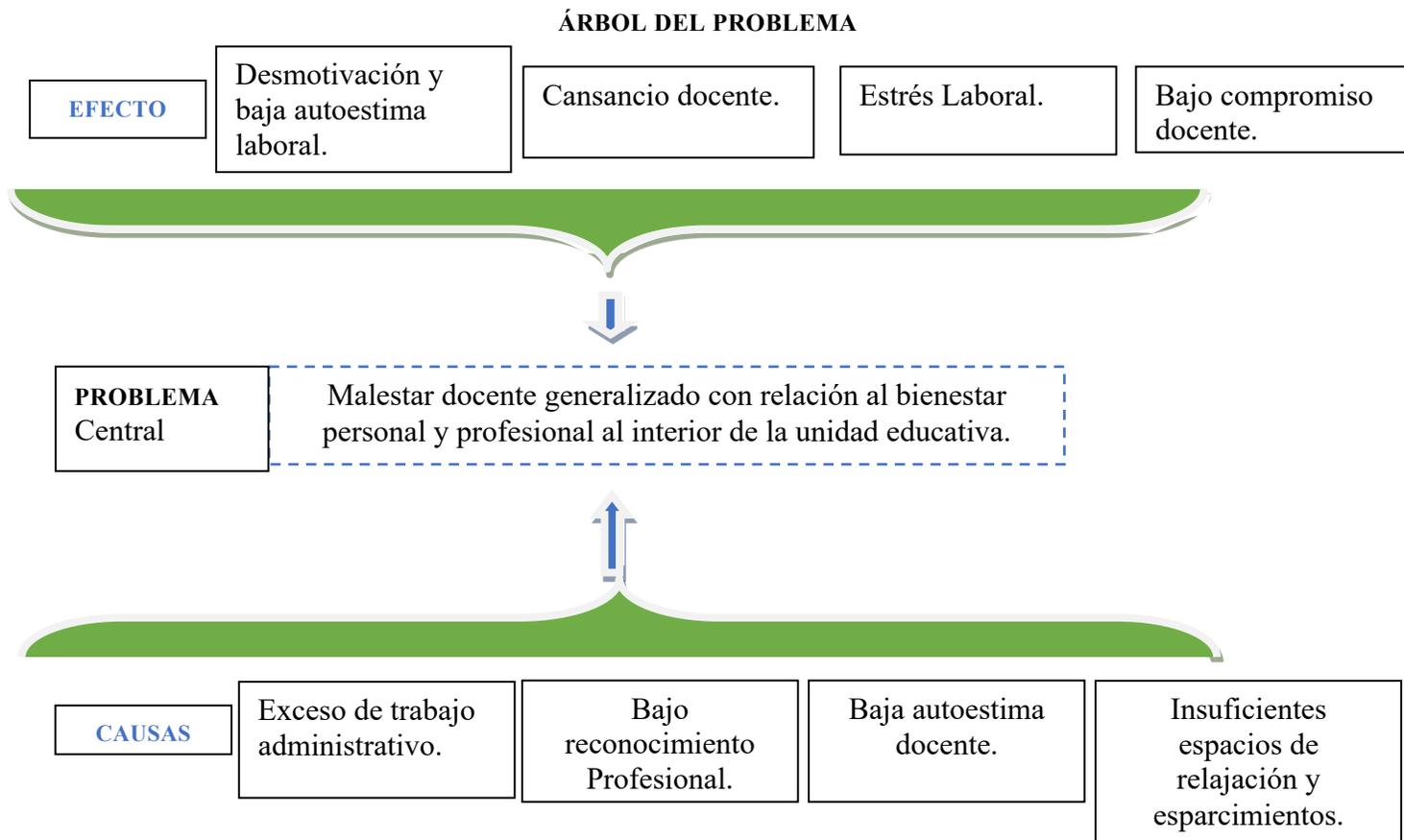


Figura 1.1

1.5 Beneficiarios o participantes.

Considerando que los beneficiarios son aquéllos que participarán directamente en el proyecto, favoreciéndose de su implementación (Román, M.,1999). En esta intervención los beneficiados serán los miembros del equipo directivo del establecimiento, específicamente la directora de Enseñanza Básica y pre Básica, la subdirectora del establecimiento, el inspector general, el coordinador general de convivencia escolar y el coordinador de segundo ciclo y enseñanza media, abarcando un total de 5 líderes educativos.

1.6 Preguntas de investigación.

1. ¿Que está afectando al equipo de profesores que constantemente están presentando una mala disposición y actitud hacia el equipo directivo cuando se realizan ciertas solicitudes laborales?
2. ¿Qué habilidades y estrategias se deben desarrollar en un equipo directivo en el área de liderazgo y gestión directiva para resolver el malestar docente relacionado con el bienestar personal y profesional al interior de la unidad educativa?
3. ¿Qué temáticas, variables o modelos son las más pertinentes a considerar en las áreas de liderazgo transformacional y soft management en el proceso de capacitación para el equipo directivo?

1.7 Objetivos del proyecto de intervención.

Los resultados que se esperan alcanzar por medio del desarrollo de este proyecto de intervención serán nuestra ruta o guía de las actividades a realizar, otorgando direccionalidad al proyecto. A continuación se presentarán el objetivo general y objetivos específicos de dicho proyecto.

1.7.1 Objetivo general:

Diseñar, implementar y evaluar un proceso de capacitación directiva en un equipo directivo, de un colegio particular subvencionado en la región metropolitana de Chile, considerando las áreas de Liderazgo Transformacional y Soft Managment, con el enfoque de fortalecer y desarrollar las habilidades de liderazgo y gestión directiva, como una primera respuesta a la problemática diagnosticada en el establecimiento.

1.7.2 Objetivos Específicos.

- I. Analizar e identificar a través de un estudio diagnóstico la situación problema que prevalece en el equipo docente del establecimiento, logrando definir las variables claves a intervenir, permitiendo la implementación de un plan de mejora institucional.

- II. Fortalecer y desarrollar las habilidades y competencias directivas de los integrantes del equipo directivo del establecimiento educacional, a través de la implementación de un proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y soft managment.

- III. Conocer las percepciones de los integrantes del equipo directivo con relación al proceso de capacitación directiva en el área de liderazgo transformacional y soft managment, a través de la aplicación de un cuestionario pre y post capacitación, que permita describir, organizar, analizar e interpretar los resultados de las variables consideradas en dicho proceso.

1.8 Propuesta de solución.

Las organizaciones formales e informales, con el propósito de encontrar algunos mecanismos que permitan entregar a sus colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para cumplir una función o labor asignada a un individuo, recurren a diversos procesos de capacitación los cuales buscan dentro de su rango de alcance actualizar los conocimientos del personal, desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo, y fortalecer las competencias individuales que permitan el logro de las metas institucionales, entre otros beneficios.

Según Siliceo, A (2006) El concepto de capacitación debe considerarse como un elemento cultural de la organización, un proceso continuo y sistemático, el cual debe concebirse por todos los miembros de la empresa como un apoyo indispensable, que permita una mejora en los resultados, facilitando los cambios y un crecimiento sólido individual y de la empresa.

Zheng, Hylan y Soosay (2007) por ejemplo, proponen que la formación del personal debe ser parte de la estrategia global de gestión humana en su estudio realizado a compañías multinacionales que operan en cinco países de Asia. Esto sigue complementando la noción de lo esencial que son los procesos de capacitación o formación personal en relación al cumplimiento de una tarea específica la cual repercute positivamente en la mejora continua de la organización.

Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011) destacan, que las escuelas humanistas de administración, se han esforzado en presentar propuestas que resaltan la importancia de las actividades de aprendizaje para el crecimiento de las organizaciones en el rendimiento; estos modelos de gestión, donde se potencializan los valores de los individuos, pueden complementarse armónicamente con la estrategia de capacitación para el desarrollo de las competencias del personal.

Según Siliceo, A. (2006) considera lo siguiente:

La capacitación es una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, permitiendo satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores. (p.25)

Considerando los beneficios que producen los procesos de capacitación en una organización y analizando el impacto positivo que se genera a nivel individual como colectivo, en este proyecto de intervención se sugiere como propuesta de solución, implementar un proceso de capacitación directiva, que permita desarrollar y fortalecer los conocimientos teóricos esenciales, que permitan entregar las herramientas al equipo directivo para manejar e intervenir la situación problema al interior de la institución.

Para este estudio y de acuerdo a la literatura internacional, el concepto de liderazgo transformacional actual se considera como uno de los tipos de liderazgos más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones permitiendo que los líderes transformacionales comuniquen una visión clara, e inspiradora incentivando el compromiso con esa visión y logrando confianza y motivación de los subordinados. En consecuencia, los subordinados tienden a actuar más allá de sus propias expectativas de tal modo que fomentan la efectividad organizacional. (Bass, 1985; Howell y Avolio, 1993; Masi y Cooke, 2000, Tyssen, Wald y Heidenreich, 2014; Wang, Oh, Courtright y Colbert, 2011).

Respecto al proceso de capacitación directiva del soft management y sus variables, Majluf (2011) postula como un modelo de gestión directiva, en vista de que, sus bases fomentan una gestión integradora considerando la estructura, procesos, y sistemas relacionados a lo formal de la gestión, y los procesos político-sociales, individuos y grupos, relacionados con el área más sutil de la institución.

En este caso de estudio, el enfoque se desarrollará orientado al fortalecimiento de lo sutil de la institución, debido a que su atención se enfoca en la mejora de las relaciones interpersonales por medio de una gestión más centrada en variables directas asociadas al progreso del relacionamiento de los actores de la institución (Majluf, N., 2011).

Tal como lo señala Majluf, N. (2011), las variables del modelo de soft management *se pueden alterar rápidamente*, por lo que su impacto al interior de la institución será más eficaz y práctico en el proceso de mejora escolar, complementando las áreas formales de la gestión de personas.

Por los diversos argumentos presentados y por presentar, y según las conclusiones de la reunión con el equipo directivo post análisis diagnóstico del problema, los líderes del establecimiento deciden implementar y desarrollar un plan de mejora educativa dentro de los próximos 4 años. Este plan de mejora educativa considerará 4 procesos de capacitación, comenzando con el equipo directivo, luego con los coordinadores académicos, siguiendo con los docentes del establecimiento y terminando con una jornada de reflexión pedagógica.

A continuación, se presenta la propuesta general del proceso de mejora educativa que se desea desarrollar en los próximos 4 años dentro del establecimiento, especificando sus etapas y áreas a ejecutar. Es importante aclarar, que el presente proyecto de intervención solo considera la etapa N°1 relacionada con el diseño, ejecución y evaluación de un proceso de capacitación directiva en el área de liderazgo transformacional y soft management al equipo directivo del establecimiento. Las etapas 2, 3 y 4 no se abordan en este proyecto, y son de exclusiva responsabilidad y ejecución del establecimiento en los años siguientes.

- **1 Etapa:** Capacitación al equipo directivo en el área de liderazgo y gestión relacionadas con el liderazgo transformacional y soft management.
- **2 Etapa:** Capacitación de coordinadores (Jefes de UTP) por el equipo directivo.
- **3 Etapa:** Capacitaciones al equipo docente del establecimiento en áreas relacionadas con el liderazgo pedagógico y soft management.
- **4 Etapa:** Jornada de reflexión pedagógica con todos los miembros de la unidad educativa.

1.9 Antecedentes teóricos y empíricos.

Los antecedentes y referentes teóricos que se analizarán a continuación, constituyen la base o fundamento de todo el proceso de este proyecto, permitiendo comprender técnicamente la problemática abordada y su vez justificar las diversas decisiones que se tomaron en función de la mejora educativa del establecimiento.

En una primera instancia, se analizará el concepto de síndrome de burnout el cual es derivado de la etapa diagnóstica del problema analizado, luego continuaremos con el área de liderazgo y gestión directiva, conceptos que emergieron en la elección de las áreas y variables a escoger en el diseño del proceso de capacitación directiva, considerando como un complemento, el marco para la buena dirección y liderazgo Escolar (2015), específicamente la dimensión denominada “**desarrollando las capacidades profesionales docentes**” y la dimensión “**gestionando la participación y convivencia de la comunidad escolar**”. Para terminar, con una profundización en las áreas del liderazgo transformacional y soft management, las cuales brindaron los

conocimientos teóricos esenciales, para llevar a cabo y concretar cada etapa de este proyecto.

Docencia y síndrome de burnout.

Según las palabras de Brotheridge y Gran-dey, (2002):

La docencia es considerada una de las profesiones más estresantes, sobre todo porque implica un trabajo diario basado en interacciones sociales en las que el docente debe hacer un gran esfuerzo para regular no sólo sus propias emociones sino también las de los estudiantes, padres, compañeros, etc. (p. 23).

Las emociones y las habilidades relacionadas con su manejo afectan a los procesos de aprendizaje, a la salud mental y física, a la calidad de las relaciones sociales y al rendimiento académico y laboral (Brackett y Caruso, 2007). Diversos estudios relacionan estas características con un término denominado burnout. “El síndrome de burnout es definido como un estado psicológico de agotamiento, cansancio emocional y despersonalización asociado a desmotivación, baja autoestima, sentimiento de fracaso y disminución del rendimiento” (Esteras, J., Sandín, B., & Chorot, P., 2016, p.1178).

Se ha evidenciado, que cuando los docentes presentan el síndrome de burnout al interior de la unidad educativa, no solo es afectado el profesional, sino que se presenta

diversas repercusiones en los procesos de enseñanza- aprendizaje, perjudicando el rendimiento de los alumnos y también en la calidad de la enseñanza. (Vanderberghe y Huberman, 1999).

De acuerdo al diagnóstico realizado en este estudio, se ha identificado cansancio, desmotivación y estrés en los docentes. Esta situación ha está afectando, física y emocionalmente, viéndose reflejado en las áreas: personal, familiar y profesional, influyendo negativamente en las relaciones interpersonales dentro del establecimiento, el desempeño docente, el relacionamiento con los apoderados y directamente el aprendizaje de los alumnos.

Esta disposición en los docentes, ha llevado al equipo directivo a una revisión y análisis de las estrategias de liderazgo y gestión que se han utilizado en la movilización de todos los actores de la unidad educativa, principalmente en los docentes.

Es relevante considerar, que existe:

Un creciente cuerpo de investigación y la evidencia obtenida de los sistemas educativos que más han mejorado en el mundo, sugieren que la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo es un factor significativo en la mejora continua de la escuela como un espacio de aprendizaje efectivo para los estudiantes”. (Marco para Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015, pág. 5)

Por esta y otras razones, el equipo directivo se ha visto en la necesidad de fortalecer y desarrollar las habilidades de liderazgo personal y gestión directiva, con el fin de ejecutar procesos efectivos y asertivos que brinden las condiciones laborales óptimas para que los docentes puedan desarrollar sus labores de la mejor manera posible.

Liderazgo educativo y gestión directiva.

El liderazgo educativo es considerado como una labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas (Leithwood et al., 2006). Esto nos lleva a estimar el liderazgo como una función mucho más amplia que solamente la ejercida por algún director o equipo directivo, sino que también debería ser compartida por todos los actores de la unidad educativa.

El Liderazgo escolar es una variable relevante en los procesos de mejoramiento en los establecimientos escolares principalmente en el logro del aprendizaje. (Bellei et al., 2014) por lo cual, es fundamental que los equipos directivos identifiquen y analicen sus prácticas directivas al interior de la institución y conozcan el efecto que producen estas prácticas en los distintos actores de la unidad educativa.

De acuerdo al (MBDL, 2015):

El liderazgo escolar puede tener un fuerte efecto positivo en el aprendizaje de los estudiantes, este sería indirecto, pues se ejerce especialmente a través de la

incidencia de los directivos en ámbitos como la motivación, las habilidades, prácticas y condiciones de trabajo en que se desempeñan los docentes (p. 8).

La influencia que tienen los equipos directivos en la mejora de las condiciones de trabajo de los docentes y su relevancia en los procesos de mejora educativa, hacen que ellos sean los indicados en considerar las variables propias de las prácticas directivas como son; *“El liderazgo y la gestión directiva”*, con el propósito de realizar cambios reales que beneficien a la comunidad educativa.

Se sugiere que el equipo directivo pueda ahondar en las dimensiones específicas propuestas del marco para la buena dirección y liderazgo escolar, con el fin de realizar un análisis personal de su liderazgo y gestión directiva, permitiendo habilitar una plataforma para el desarrollo y crecimiento personal, del equipo y la comunidad educativa.

Liderazgo directivo y marco para la buena dirección y liderazgo escolar.

Para desarrollar un liderazgo y gestión directiva efectivos, el (MBDL, 2015) recomienda lo siguiente:

El liderazgo directivo incentiva y promueve los cambios de manera positiva al interior de la institución frente a los diversos cambios de la organización, mientras que la gestión está asociada a identificar y establecer las condiciones organizacionales para asegurar las diversas prácticas docentes y el continuo perfeccionamiento de las capacidades profesionales (p.9)

Según Hopkins y Spillane (2013) el liderazgo y gestión directiva son denominados como la “infraestructura”, ya que son las condiciones que se deben generar para soportar y asegurar que las actividades pedagógicas se puedan desarrollar de manera óptima.

En consideración de las prácticas en los líderes educativos:

Una gestión directiva efectiva, considera ciertas prácticas como fundamentales en los procesos de mejora educativa, como el planificar, desarrollar capacidades, instalar procesos y asegurar la calidad de dichos procesos, responsabilizarse y dar cuenta de resultados; sin embargo, lo cierto es que cada uno de estos temas carecería de sentido si no hay un liderazgo de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela

con visión de futuro, en un marco de actuación ético, generando espacios de confianza y participación, en un ambiente que cautele el respeto y la inclusión de la comunidad. (Marco para buena dirección y el liderazgo escolar, 2014, pág. 9).

Para potenciar el liderazgo directivo es fundamental desarrollar la capacidad de aprender de los procesos y las relaciones que se presentan al interactuar con profesores, estudiantes y comunidad. Cuando el directivo moviliza a los profesores en el proceso de aprender a mejorar su práctica, a la par, él mismo aprende junto a ellos sobre lo que funciona y lo que no, configurándose lo que Rincón, Gallardo y Fullan (2016), denominan el “líder aprendiz”.

El concepto de “líder aprendiz” es fundamental en este proyecto, debido a que las necesidades y problemáticas presentadas por los docentes al equipo directivo promueven una interacción real, incentivando la gestión de manera más asertiva y contextual en el proceso de mejora escolar.

Los directivos deben poseer ciertas habilidades para liderar, gestionar y desarrollar prácticas efectivas en los establecimientos. Las habilidades directivas, se agrupan en cuatro tipos: (i) Gestión flexible para el cambio, (ii) Habilidades comunicacionales, (iii) Construcción de confianzas y (iv) Articulación entre conocimiento y práctica. (Weinstein, J., & Hernández Vejar, M. 2014). Al considerar la necesidad del desarrollo

de estas habilidades por los equipos directivos, permitirá una interacción social (docentes y equipo directivo), que fortalecerá la comunicación efectiva, la empatía, la resolución de conflictos, el trabajo colaborativo y la inteligencia emocional, entre otros. Promoviendo un clima de confianza y cercanía permitiendo la construcción del proceso de mejora escolar en conjunto.

Con el fin de profundizar, considerar, distinguir y fortalecer las prácticas concretas que caracterizan a un líder educativo efectivo, se suscita un análisis de las prácticas más relevantes que propone el (MBDL, 2015) centradas en dos de las cinco dimensiones propuestas.

Comenzaremos con la dimensión: “Desarrollando las capacidades profesionales docentes, para finalizar con la dimensión: “Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar”.

Según el (MBDL, 2015) las prácticas a considerar por los líderes educativos en relación al desarrollo de las capacidades profesionales son las siguientes:

Dimensión: “Desarrollando las capacidades profesionales docentes”.

1. Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación (p.23)

2. Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo (p.23)
3. Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento (p.23)
4. Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución (p.23)
5. Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa (p.23)
6. Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional (p.23)

Según el (MBDL, 2015) las prácticas a considerar por los líderes educativos en relación a la gestión de la convivencia y participación de la comunidad son las siguientes:

Dimensión: “Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar”.

1. Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con

dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar (p. 27).

2. Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua (p. 27).
3. Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo (p. 27).
4. Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional (p. 27).
5. Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna (p. 27).
6. Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes (p. 27).

Conforme al (MBDL, 2015) es de vital importancia que los directivos presenten una disposición al cambio, demostrando con su propio ejemplo el interés de aprender y desarrollar en el tiempo los recursos personales como (Principios-competencias-

habilidades-conocimientos-) relacionadas con el liderazgo y gestión escolar. Debido a esto, es que se considera necesario que cada miembro del equipo directivo, pueda realizar un análisis personal de sus prácticas profesionales, con el fin de potenciar y fortalecer las áreas más débiles y mantener las áreas más fuertes.

Liderazgo y gestión.

El liderazgo y gestión directiva en su definición y alcances son distintos, pero ellos se complementan. Si bien, la gestión hace frente a las diversas problemáticas de los procesos organizacionales, el liderazgo contribuye en proyectar una organización en los distintos escenarios posibles (Torres, G. P. 2011).

Esta evidente necesidad de cohesión entre el liderazgo y la gestión directiva, nos insta a definir adecuadamente los estilos, variables y elementos a considerar en el proceso de capacitación directiva que se implementará. Por lo tanto, a continuación, se presentarán los argumentos y antecedentes teóricos que tienen relación con las áreas de liderazgo y gestión que abordará el proceso de capacitación directiva.

Liderazgo transformacional

En el área de liderazgo directivo, se pretende fortalecer y desarrollar herramientas y estrategias en el equipo directivo vinculadas con el “**Liderazgo transformacional**”, considerando este estilo de liderazgo como fundamental en el proceso de mejora continua que busca implementar el establecimiento.

La selección y consideración de este estilo de liderazgo en el proceso de capacitación se definió por las siguientes razones:

1. Leithwood, Mascall y Strauss (2009) afirman que el liderazgo transformacional, está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea. Con este liderazgo se estimula la conciencia de los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con el alcance de la misión enunciada en la organización. Por tanto, el mismo tiende a motivar, así como cambiar a las personas, impulsando a los trabajadores a actuar por encima de sus propias exigencias laborales; produciendo cambios en los grupos y en las organizaciones.

2. El liderazgo transformacional procura motivar e incentivar a los seguidores a que participen activamente en los cambios del entorno interno, para lo cual sensibiliza a cada uno de ellos para que se empoderen de la misión y la visión; consecuentemente se activen para alcanzarla, dentro de un clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales (Parra, O. B., & Guilianny, J. G. ,2013).

3. El concepto de Liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los tipos de liderazgos más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran

el compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados. En consecuencia, los subordinados tienden a actuar más allá de sus propias expectativas de tal modo que fomentan la efectividad organizacional (Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., & Páez, D., 2016).

Gestión directiva y Soft management

En el área de **gestión directiva**, se decide abordar el área de “**Gestión de personas**” fortaleciendo estrategias no formales conocidas como “**Soft Managment**” o **Gestión Sutil**.

Según Majluf, N. (2011) es fundamental abordar lo informal de las instituciones educativas por las siguientes razones:

1. La gestión sutil aborda áreas fundamentales en los procesos **político-sociales** (poder, procesos de decisión, manejo de conflictos y negociación, acciones de comunicación, entre otros) **individuales** (motivación, limitaciones y racionalidad, decisiones individuales, compromiso, satisfacción, disposición y vínculo) y **grupales** (Liderazgo, confianza, clima, y trabajo en equipo entre otros). Consideradas como variables fundamentales en la gestión de personas y mejora educativa.

2. La gestión sutil se basa en las relaciones que se dan entre las personas, se construye en torno a lo que mueve a las personas a actuar de determinadas maneras, considerada como una ciencia compleja e incierta. El modelo de relaciones planteado por la gestión sutil considera las siguientes áreas en la gestión de personas:

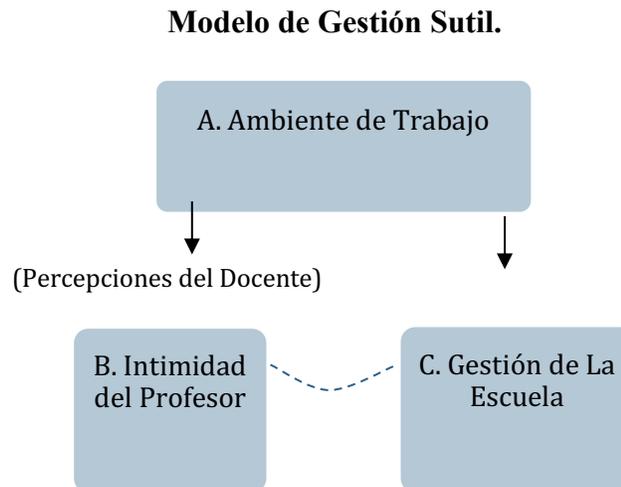


Figura 1.2: Modelo de gestión sutil.

Fuente: Majluf, N. (2011)

Según Majluf, N. (2011) el modelo de gestión sutil considera 4 áreas fundamentales a considerar, al momento de implementar sus principios como sistema de gestión en una organización. A continuación se presentan las descripciones de cada área.

A- El área “**Ambiente de trabajo**” pretende desarrollar y fortalecer los siguientes conceptos relacionados con la gestión:

1. **Liderazgo Directivo:** Estilos de liderazgo. (Transformacional, instruccional, trascendente, entre otros.
2. **Clima Escolar:** relaciones directivo-docentes, entre docentes con un fuerte énfasis en lo académico, conflictos y negociación en la institución.
3. **Confianza en las relaciones:** Fortalecer la confianza directivo-docente, y entre docentes.

B- En el área de la “**Intimidad del profesor**”, este modelo pretende abordar las características más individuales de los docentes, como:

1. Compromiso docente.
2. Motivación.
3. Satisfacción.
4. Disposición a participar.

C- En el área de “**Gestión de la escuela**”, se hace mención de lo que la escuela realiza en función de reconocer y crear oportunidades para los docentes y trabajadores de la unidad educativa.

D- Las variables del modelo de **“soft managment”** se pueden alterar rápidamente, por lo que su impacto al interior de la institución será más eficaz y práctico en el proceso de mejora escolar, complementando las áreas formales de la gestión de personas (Provisión, aplicación, mantenimiento y desarrollo). Permitiendo la creación de una plataforma mucho más sólida entre directivos y docentes en vías de la mejora educativa.

Finalmente, de acuerdo a los antecedentes teóricos y empíricos presentados en el proyecto y su posterior presentación al equipo de gestión del establecimiento, se ha decidido implementar la primera etapa de la propuesta de intervención, concerniente a un proceso de capacitación directiva, relacionada con las áreas de liderazgo transformacional y soft managment, con el propósito de fortalecer y desarrollar las habilidades profesionales de los líderes educativos, permitiendo entregar las competencias necesarias para enfrentar la problemática presentada por los docentes en el establecimiento

1.9 Hipótesis de intervención.

El presente proyecto de intervención, abarca solamente la primera etapa del proceso de mejora continua que se desea implementar en el establecimiento, el cual está enfocado en el diseño, implementación y evaluación del proceso de capacitación directiva. Debido a esto, es que la hipótesis de intervención estará enfocada en analizar y evaluar la percepción que los directivos presenten directamente del proceso de capacitación, ya que, por el acotado tiempo designado para este proceso, no es viable ni factible medir el impacto de los cambios en las condiciones laborales o profesionales docentes.

Según la literatura analizada en el marco teórico, los procesos de capacitación generan un fortalecimiento y desarrollo en los conocimientos, habilidades y actitudes de los participantes de una organización. Por ello, la hipótesis de intervención en este proyecto es la siguiente:

“Las percepciones de los participantes en relación con el liderazgo transformacional y las variables del soft management se verían modificadas posterior al proceso de capacitación directiva permitiendo encontrar rasgos distintivos entre ellas”.

1.10 Resultados Esperados.

En este proyecto de intervención los resultados esperados son acotados y asociados directamente con los objetivos específicos de esta intervención, esperando llevar a cabo el cumplimiento del plan de acción.

“Los resultados esperados, se definen como aquellos logros concretos y observables de las acciones del proyecto”. (Román, M.,1999, p. 17).

En este proyecto, el tipo de resultado y su descripción es el siguiente:

Tabla 1.2 Resultados esperados.

Tipo de Resultado	Descripción.
<p>1. Cinco líderes educativos capacitados en las áreas de liderazgo y gestión directiva.</p> <p>2. Modificación de percepciones en los participantes del proyecto de intervención en relación a las áreas definidas en el proceso de capacitación.</p>	<p>1. Al finalizar el proyecto se habrá logrado capacitar en las áreas de liderazgo transformacional y soft managment a un total de 5 líderes educativos pertenecientes a un establecimiento educacional particular subvencionado de la comuna de la Granja, Región Metropolitana de Chile.</p> <p>2. Se espera que las percepciones de los líderes educativos en relación a las áreas de liderazgo directivo y soft managment puedan ser modificadas post proceso de capacitación, evidenciado mediante cuestionario para directores (Hurtado, 2008).</p>

Fuente: Adaptación Román, M. (1999).

CAPITULO II: PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO.

En este capítulo, se presenta la segunda etapa del proyecto de intervención asociada al diseño, implementación y seguimiento del proceso de capacitación directiva aplicado a los integrantes del equipo directivo. Específicamente se dan a conocer el plan de acción a ejecutar, el formato y contenido de las sesiones del proceso de capacitación, la planificación de las sesiones, las estrategias de monitoreo del proceso de capacitación, las evidencias de la ejecución del proyecto y los testimonios de los líderes educativos.

2.1 Diseño Plan de acción:

Según Román, M. (1999).

El diseño del proyecto es el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo con pautas y procedimientos sistemáticos como ya se mencionó, un buen diseño debe identificar a los beneficiarios y actores claves; establecer un diagnóstico de la situación problema; definir estrategias posibles para enfrentarla y la justificación de la estrategia asumida; objetivos del proyecto (generales y específicos); resultados o productos esperados y actividades y recursos (p. 10).

Cada uno de los conceptos mencionados en el párrafo anterior, se han considerado en las distintas etapas de este proyecto. Cabe destacar, que la descripción de las diversas

acciones, sesiones, tiempo de duración y temáticas específicas correspondiente al proceso de capacitación se presentarán a continuación.

2.2 Proceso de capacitación directiva.

Para Román, M. (1999) las actividades son las acciones o tareas que se deben hacer para alcanzar los resultados o productos comprometidos de un proyecto. Bajo esta premisa, el proceso de capacitación directiva es considerado como parte fundamental del proyecto, permitiendo intervenir de manera efectiva y real en el resultado esperado. Por consiguiente, en conjunto con el equipo directivo, se analizó la factibilidad y viabilidad del proceso de capacitación determinando su ejecución en 4 sesiones de 2 hrs. con un total de 8 hrs, cronológicas, con el fin de implementar dicha intervención dentro de los espacios y tiempos que el establecimiento ha facilitado. Cabe destacar, que este proceso de capacitación lo realiza el asesor educacional, recibiendo el asesoramiento del profesor guía.

La programación del proceso de capacitación se organizó de la siguiente manera:

Tabla 2.1 Proceso de capacitación.

Actividad	Descripción	Duración (Fechas)
Capacitación/Sesión 1 -Jornada de diagnóstico	En esta primera jornada de capacitación se ejecutará un cuestionario de tipo diagnóstico	5 al 9 de agosto,

<p>e introducción. (Cuestionario) -Charla liderazgo transformacional.</p>	<p>con el propósito de conocer las percepciones de los líderes educativos antes de la capacitación. Este cuestionario considera el área de liderazgo transformacional y las variables específicas del soft management. Posterior al cuestionario, se realizará la charla relacionada con el liderazgo transformacional, profundizando el estilo de liderazgo, su influencia, la estimulación intelectual e inspiracional de este y las principales características y enfoques de dicho estilo.</p>	<p>2019.</p>
<p>Capacitación/Sesión 2 -Modelo Soft Management. -Motivación.</p>	<p>En esta segunda jornada, se interiorizó a los participantes en los fundamentos del modelo de soft management con el objetivo de reconocer su enfoque, variables y aplicaciones prácticas en el área de gestión directiva. Siguiendo con el orden lógico del proceso de capacitación abordaremos la variable de motivación. Estudiaremos los tipos de motivaciones, su relación con el desempeño laboral, sus clasificaciones, consecuencias,</p>	<p>19 al 23 de agosto, 2019.</p>

	estrategias y áreas relacionadas con dicha variable.	
Capacitación/Sesión 3 -Charla reconocimiento profesional. -Charla Confianza.	En la tercera sesión abordaremos la variable de reconocimiento considerando las formas principales de reconocimiento profesional, sus impactos, manifestaciones, y su impacto en el rendimiento escolar. En la segunda parte de esta sesión se indaga el concepto de confianza a nivel educativo considerando los tipos de relacionamiento que se pueden dar en un establecimiento educativo, características generales del concepto, las formas en las que esta se puede medir, y las distintas variables asociadas a la confianza.	23 al 28 de septiembre, 2019.
Capacitación/Sesión 4 -Charla compromiso -Jornada de Cierre. (ejecución del cuestionario.	Para finalizar el proceso de capacitación directiva se analizará la última variable seleccionada del soft managment en este proyecto de intervención, denominada compromiso. identificamos las dimensiones del compromiso en el contexto escolar, los	14 al 18 de octubre.

	<p>grados de compromiso, el compromiso docente y el logro estudiantil.</p> <p>Como parte de la jornada de cierre, se ejecutará el mismo cuestionario aplicado al principio de este proceso. Con el fin de desarrollar un proceso de evaluación de las percepciones de los líderes educativos con relación a dicho proceso. Esto se profundizará en la tercera parte de la metodología, específicamente en el proceso de evaluación.</p>	
--	---	--

Fuente: Román, M. (1999).

2.2.1 Formato sesiones de capacitación.

Con el fin de que la programación enfocados en el logro de los objetivos establecidos, se definirá un formato “tipo” de planificación que permita organizar, dirigir y ejecutar de manera coherente los objetivos con las acciones, tiempo, materiales y espacios necesarios en cada sesión.

PLANIFICACIÓN SESIÓN.

Este formato de planificación se utilizará para cada sesión al momento de ejecutar el proceso de capacitación directiva considerando en concreto la calendarización de cada sesión, lugares y objetivos.

Tabla 2.2 Formato planificación sesión.

Módulo						HRS.	2
Encargado			Establecimiento	Grupo:			
FECHA	OBJETIVO	CONTENIDOS ASOCIADOS	INICIO	DESARROLLO	CIERRE	RECURSOS	

2.2.2 Herramienta monitoreo y seguimiento capacitación.

Con el propósito de analizar el progreso y avance de este proceso de capacitación en pos de la consecución de sus objetivos y como guía para la toma de decisiones, se crea una herramienta de monitoreo y seguimiento que nos permita una apreciación sistemática de cada actividad, considerando que durante el proceso pueden surgir eventualidades que imposibiliten realizar la capacitación en la fecha asignada. En el caso que por problemas de viabilidad no se ejecuten las sesiones en el tiempo programado, la sesión se volverá a agendar por mutuo acuerdo.

Tabla 2.3 Monitoreo y seguimiento.

Sesiones	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Término	Total Días	Estado	Asistencia	Tiempo	Lugar
Sesión 1								
Sesión 2								
Sesión 3								
Sesión 4								

(Fuente: elaboración propia).

2.2.3 Implementación y desarrollo plan de trabajo.

Sesión 1: Esta sesión estaba planificada para el 5 de agosto, pero debido a diversas actividades internas del establecimiento se postergó para la semana del 23 de septiembre logrando desarrollarse plenamente, con un 100% de asistencia por parte del equipo directivo. En esta sesión se desarrolló el cuestionario para directores y se abordó la temática de estilos de liderazgos en educación considerando el estilo de liderazgo transformacional, instruccional y distribuido. A continuación, se presenta la planificación de la sesión n°1.

Tabla 2.4 Sesión n°1 proceso capacitación.

Módulo: Estilos de liderazgo en educación.						Horas. Planificadas.	2
Encargado Hector Gonzalez Toledo.						Horas. realizadas.	2
Establecimiento: CGS			Grupo: Equipo directivo				
FECHA	OBJETIVO	CONTENIDOS ASOCIADOS	INICIO	DESARROLLO	CIERRE	RECURSOS	
5 al 9 de agosto, 2019. (Planificada)	1.Ejecutar cuestionario a los integrantes del equipo directivo.	Estilos de liderazgo directivo en educación. Liderazgo transformacional.	Bienvenida, presentación de objetivos del proyecto de capacitación.	Explicación y ejecución cuestionario para directores.	Foro de preguntas y respuestas.	Proyector.	
23-27 de septiembre. (Ejecutada).	2. Conocer y analizar los estilos de liderazgo directivo en el área educativa.		de observación de video estilos de liderazgo directivo.	Charla expositiva estilos de liderazgo directivo. Actividad 1: identifique su estilo de liderazgo directivo. (Dinámica)	Se presentan las temáticas para abordar la próxima sesión. (Soft managment y variable motivación) Se realiza breve resumen de la sesión.	Lápices. Hojas. Coffe break. Agua. Computador.	

Evidencia Sesión 1:

23-27 septiembre.



Sesión 2: En esta ocasión la sesión estaba planificada para la semana del 19 de agosto, pero debido a diversas situaciones de contingencia interna del establecimiento se vio modificada para la semana del 2 de diciembre, logrando desarrollarse plenamente, con un 100% de asistencia por parte del equipo directivo. En esta sesión se analizó el modelo de soft management con el propósito de conocer este tipo de gestión y sus variables. Se profundizó en la variable de motivación tomando en cuenta la motivación intrínseca y extrínseca, teorías clásicas de motivación (Maslow, Douglas, Herzberg, entre otros) y motivación en el contexto escolar.

Tabla 2.5 Sesión n°2 proceso capacitación.

Módulo: Soft managment y motivación.		Horas. Planificadas.	Horas. realizadas.	2
Encargado		Establecimiento: CGS	Grupo: Equipo directivo	
Hector Gonzalez				

Toledo.						
FECHA	OBJETIVO	CONTENIDOS ASOCIADOS	INICIO	DESARROLLO	CIERRE	RECURSOS
19 al 23 de agosto, 2019. (Planificada)	1. Profundizar y examinar el modelo de soft management,	-Soft management. -Variables soft management.	Bienvenida, presentación de objetivos de la sesión.	Dinámica: "brainstorm management"	Foro de preguntas y respuestas.	Proyector. Audio. Lápices. Hojas.
Del 2 al 6 de diciembre. Ejecutada.	2. Conocer, analizar e identificar los beneficios de la motivación en el sistema escolar en el logro de objetivos profesionales e institucionales.	Motivación intrínseca y extrínseca. -Teorías clásicas de motivación.	Observación de video motivación.	Charla expositiva soft management y sus variables. Coffee break. Charla motivación en el sistema escolar. Tipos de motivación. Teorías motivacionales.	Se presentan las temáticas para abordar la próxima sesión. (variable confianza y reconocimiento) Se realiza breve resumen de la sesión.	Coffee break. Agua. Computador.

Evidencia sesión 2: 2-6 de diciembre.



Sesión 3: Esta sesión estaba planificada para el 23 de septiembre, pero debido a no coincidir en la asistencia de los integrantes del equipo directivo, se modificó la sesión para la semana del 9 de diciembre logrando desarrollarse plenamente, con un 100% de asistencia por parte del equipo directivo. En esta sesión se profundizó en las variables de reconocimiento profesional considerando los diversos tipos de reconocimiento ya sean de tipo monetario o no monetario, beneficios de los diversos tipos de reconocimiento, los diversos reconocimientos en las instituciones educativas, y relación del reconocimiento con el logro académico. También se analizó la variable de confianza a nivel educativo, considerando los diversos tipos de relacionamiento que se pueden dar en un establecimiento educativo, conceptos, formas en las que se puede medir y su impacto en la educación chilena.

Tabla 2.6 Sesión n°3 proceso capacitación.

Módulo:							Horas.	2
Reconocimiento profesional y confianza. (variables del soft managment)							Planificadas.	Horas.
							realizadas.	2
Encargado		Establecimiento: CGS			Grupo:			
Hector Gonzalez Toledo.					Equipo directivo			
FECHA	OBJETIVO	CONTENIDOS ASOCIADOS	INICIO	DESARROLLO	CIERRE	RECURSOS		
23 al 28 de septiembre, 2019. (Planificada)	1. Conocer e interiorizar el impacto de la confianza entre los actores de un establecimiento educativo.	-Variables Soft Managment. -Reconocimiento profesional. -Reconocimiento monetario y no monetario. -Reconocimiento y logro académico. -variable de confianza. -Medición de la confianza.	Breve resumen de las sesiones anteriores. Bienvenida, presentación de objetivos del proyecto de capacitación . Observación de video de reconocimiento profesional y confianza aplicado en el	Charla expositiva reconocimiento. Dinámica grupal tipos de reconocimiento. Beneficios de los reconocimientos y sus momentos. Coffee break Charla expositiva confianza. Dimensiones principales de la confianza.	Foro de preguntas y respuestas. Se presentan las temáticas para abordar la próxima sesión. (Variable Compromiso y cuestionario final) Se realiza breve resumen de	Proyector. Audio. Lápices. Hojas. Coffe break. Agua. Computador.		
9 al 13 De diciembre. (Ejecutada).	2. Analizar, profundizar y diferenciar los tipos de reconocimiento dentro de una	-Confianza y su impacto en la educación chilena.						

unidad educativa y sus beneficios.		relacionamiento de los actores de un establecimiento educativo.	Confianza en las organizaciones educativas.	la sesión.	
------------------------------------	--	---	---	------------	--

Evidencia sesión 3: 9 al 13 de diciembre.



Sesión 4: Esta sesión estaba planificada para la semana del 14 de octubre, pero debido al estallido social ocurrido en Chile, la sesión se postergó para la semana del 16 de diciembre logrando desarrollarse plenamente, con un 100% de asistencia por parte del equipo directivo. En esta sesión se desarrolló por segunda vez el cuestionario para directores buscando evaluar las percepciones de los integrantes del equipo directivo en relación con las variables del soft management. Se analiza la última variable considerada en este proceso de capacitación denominada compromiso, identificando sus dimensiones

en el contexto escolar, los diversos grados de compromisos por parte de los distintos actores de la unidad educativa y su efecto en el logro académico.

Tabla 2.7 Sesión n°4 proceso capacitación.

Módulo: El compromiso en la educación.				Horas. Planificadas.	Horas. realizadas.	2	2
Encargado		Establecimiento: CGS		Grupo:			
Hector Gonzalez Toledo.				Equipo directivo			
FECHA	OBJETIVO	CONTENIDOS ASOCIADOS	INICIO	DESARROLLO	CIERRE	RECURSOS	
14 al 18 de octubre. (Planificada)	1. Ejecutar por segunda vez el cuestionario a los integrantes del equipo directivo.	-Variables soft managment, compromiso.	Bienvenida, presentación de objetivos del proyecto de capacitación.	Ejecución cuestionario para directores. Coffee break	Jornada de cierre y reflexión directiva.	Proyector. Audio. Lápices. Hojas. Coffe break.	
16 al 20 de diciembre. (Ejecutada).	2. Identificar, analizar y profundizar la variable de compromiso en el ambiente educativo	-Tipos de compromiso. -El compromiso y sus dimensiones en el contexto escolar chileno. -Grados de compromiso.	Breve resumen de las temáticas analizadas en las sesiones anteriores. Video de introducción	Charla expositiva El soft managment y el compromiso. Dimensiones del compromiso en el ámbito escolar.	Entrega de presentes a los participantes. Foro de opiniones de los participantes en relación	Computador.	

	chileno.	-Compromiso y logro académico.	al compromiso docente.	Técnicas para fomentar el compromiso docente. El compromiso docente y el logro académico. Tipos de compromiso.	con lo vivido.	
--	----------	--------------------------------	------------------------	--	----------------	--

Evidencia sesión 4: 16 al 20 de diciembre



2.2.4 Testimonios del equipo directivo.

El equipo directivo post capacitación, redactó de manera individual un documento que permite conocer las observaciones principales en relación al proceso de capacitación. A continuación se dan a conocer los testimonios de los 5 participantes del proyecto.

Tabla 2.8 Testimonios equipo directivo.

Directivo	Observaciones
N°1	<i>“Las capacitaciones contribuyeron positivamente en el equipo directivo, personalmente a mí me ayudo a fortalecer mis herramientas y características personales como líder educativo y creo que nos ayudó a unirnos como grupo” agradecería que tuviéramos más tiempo para realizar este tipo de intervenciones”.</i>
N°2	<i>“Este año pase momentos muy difíciles como líder educativo, cuestionándome si seguir o no en el área de la educación. Luego de estas sesiones y las conversaciones que tuvimos con el equipo, pude autoanalizarme y darme cuenta que debo modificar ciertas conductas en relación con mi equipo de trabajo y que muchas de las situaciones que me han desmotivado este año se podrían haber evitado si hubiera sido más asertiva en mis decisiones”.</i>

N °3	<p><i>“Nunca me había capacitado en el área de liderazgo y gestión, la mayoría de mis conocimientos eran simplemente por la experiencia en el colegio. Creo que este proceso de capacitación me ha entregado ciertas herramientas que comencare a utilizar para desarrollar y fortalecer a mi equipo de trabajo.</i></p>
N °4	<p><i>“El proceso de capacitación creo que nos contribuyó como equipo, ya que, las actividades del día a día nos consumen y nos impiden tener reuniones habituales para conversar y analizar estos temas, creo que es necesario calendarizar estos procesos de capacitación en el equipo directivo, ya que también nos ayudan a actualizarnos”.</i></p>
N °5	<p><i>“Yo ya había realizado algunos cursos de liderazgo, esto me ayudo a recordar ciertas cosas que se nos olvidan, pero claramente lo que más valoro es la oportunidad de poder conversar de manera directa y clara con todo el equipo, eso me ayudó mucho a conocer los puntos de vista de mis compañeros y apoyarlos en sus dificultades”.</i></p>

CAPITULO 3: DISEÑO PLAN DE EVALUACIÓN.

3.1 Plan de evaluación.

Dentro del diseño de un proyecto, se recomienda incluir al final de éste, una propuesta de evaluación para el proyecto en cuestión. La evaluación, es considerada como el juicio o apreciación que emite una persona o un equipo sobre las actividades y resultados de un proyecto (Román M., 1999). En este proyecto de intervención, la evaluación está enfocada en analizar las percepciones de los participantes con relación a las variables desarrolladas en el proceso de capacitación por medio de un cuestionario para directores utilizado en la investigación de Hurtado, J. (2008) el cual se ejecutará pre y post capacitación. Es relevante mencionar, que específicamente en esta etapa del proyecto, según la naturaleza de la información que se recolecto a través del cuestionario para directores de Hurtado, J. (2008), la intención de recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas y el estudiar la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, entre otros características. El análisis de los datos se sustenta bajo el paradigma de la investigación cuantitativa, ya que, según Sarduy Domínguez, Y. (2007):

Este tipo de investigación trata de determinar la fuerza de asociación o relación entre variables, así como la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra. De aquí se puede hacer inferencia a una población de la cual esa muestra procede. Más allá del estudio de la

asociación o la relación pretende, también, hacer inferencia que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

3.2 Instrumento de recolección de datos.

Con el propósito de obtener y recolectar los datos para realizar el proceso evaluativo, se escogió la herramienta de cuestionario, ya que, un cuestionario considera un conjunto de preguntas respecto de una, dos o más variables a medir las cuales deben tener plena relación con el problema (Hernández, et.al, 2010) lo cual, es útil y efectivo en nuestro caso.

Luego de revisar diversos procesos de análisis de datos de otras investigaciones similares a nuestra situación, se escogió como instrumento de recolección de datos, un cuestionario para directores utilizado en la investigación de Hurtado, J. (2008) el cual está enfocado en analizar las percepciones de los líderes educativos en el área del soft managment y liderazgo. Este cuestionario considera 14 dimensiones con un total de 126 preguntas. Los valores se miden a través una escala Likert, que va desde 1 a 4, donde 1 está completamente en desacuerdo y 4 completamente de acuerdo.

3.3 Dimensiones instrumento recolección de datos.

La siguiente tabla presenta las dimensiones medidas por el cuestionario para directores, considerando algunas de las variables desarrolladas en el proceso de capacitación directiva y otras variables complementarias del soft management pero que no se abordaron en este proyecto, pero que se incluyen ya que se consideran importantes al momento de presentar ciertas sugerencias, recomendaciones o propuestas a desarrollar en futuras intervenciones.

Tabla 3.1 Dimensiones cuestionario para directores.

Dimensión	
Apreciación directa sobre desempeño docente	
Confianza Docente director	Propensión a confiar
	Benevolencia
	Competencia
	Apertura Comunicacional
	Consistencia
	Similitud
	Integridad
	Cumplimiento compromisos
	Confianza directa
Disposición a participar	Toma de decisiones
	Información
Reconocimiento	Reconocimiento a la labor docente
Oportunidades de participación	Toma de decisiones
	Información

Fuente: Hurtado, J. (2008).

3.4 Análisis de confiabilidad del Instrumento.

En este cuestionario se utilizan los criterios del alfa de Cronbach y de la correlación ítem-escala. Estos criterios señalan que, para ser confiables, las escalas deben tener un alfa mayor a 0,7 y cada ítem debe tener una correlación con la escala mayor a 0,4. En el caso de las escalas menores a 0,55, estas escalas no se utilizan para ningún análisis posterior.

Tabla 3.2 Análisis de confiabilidad cuestionario directores.

Dimensión		Nº Inicial de Ítems de la Escala	Alpha Inicial de la Escala	Ítems Eliminados	Correlación Ítem-Escala	Nº Final de Ítems de la Escala	Alpha Final de la Escala
Apreciación del director con respecto al docente i		6	0,967				
Propensión a confiar		3	0,879				
Confianza director en docente	Confianza directa	3	0,947				
	Apertura Comunicacional	3	0,915				
	Competencia	3	0,921				
	Similitud	3	0,712				
	Benevolencia	3	0,849				
	Consistencia	3	0,871				
	Integridad	3	0,888				
	Cumplimiento compromisos	3	0,912				
Participación	Op Part. Toma de	11	0,836	Pregunta Nº 54	0,129	10	0,877

	decisiones						
	Op Part. Información	5	0,772	Pregunta N° 53	0,384	4	0,807
	Disp Part. Toma de decisiones	10	0,922				
	Disp Part. Información	8	0,915				
	Reconocimiento a la labor docente	17	0,854				

Fuente: Hurtado, J. (2008).

3.5 Descripción análisis de resultados cuestionario para directores.

Se realiza un análisis cuantitativo con el programa computacional “R” estadística y Microsoft Excel. Este análisis, tiene un alcance estadístico descriptivo por cada dimensión del cuestionario. En primera instancia, los datos se presentan en medida de tendencia central, como; media, mediana, y su respectiva desviación estándar (SD). Para analizar la relación entre las variables que considera el test, se realiza un coeficiente de correlación post capacitación, que permite ver de forma más simple los cambios que surgieron después del proceso. Por último, se presenta un gráfico de cajas y bigotes con el propósito de identificar, diferenciar y comparar la distribución de los datos por cada dimensión del cuestionario y conocer la dispersión y simetría de cada variable, antes y después del proceso de capacitación.

3.6 Proceso del plan de análisis.

Tabla 3.3 Plan de análisis de la aplicación del cuestionario.

1. Elección del programa computacional de análisis estadístico.
2. Ejecución del programa. (Verificación del funcionamiento del programa)
3. Explorar los datos. (Análisis de datos)
4. Definir conclusiones.
5. Creación y presentación del reporte.

(Fuente: Elaboración propia)

Con esta tabla, concluimos el proceso descriptivo del instrumento de evaluación y el análisis de dicho instrumento, para continuar con el último capítulo de esta intervención de mejora educativa el cual estaría relacionado con la presentación de los datos, el análisis y conclusiones correspondiente post proceso de capacitación directiva.

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

En el siguiente capítulo se presenta un análisis estadístico descriptivo considerando las dimensiones mencionadas en el capítulo III relacionadas con el cuestionario para directores. También, se realiza el análisis de la hipótesis de intervención.

En primera instancia, se presenta una tabla con los datos del análisis descriptivo de los resultados del cuestionario pre y post. Luego, se expone un gráfico con los promedios de las dimensiones pre y post cuestionario. Posterior a esto, se encuentra un diagrama de cajas y bigotes (Blox-plot) describiendo la dispersión y simetría de las dimensiones del cuestionario, finalizando con un diagrama de correlaciones múltiples pre y post del cuestionario.

4.1 Análisis descriptivo cuestionario directores pre-post capacitación.

Tabla 4.1 Análisis descriptivo cuestionario de directores.

Dimensión de cuestionario	Mediana		Mínimo		Máximo		Promedio		Desviación estándar.	
	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post	Pre	Post
A- Apreciación desempeño docente	2.833	2.833	2.667	2.667	3.167	3.500	2.833	2.967	0,20	0,4
B- Propensión a confiar	3.000	3.000	2.000	2.333	4.000	4.000	2.933	3.067	0,72	0,6

C- Benevolencia	3.667	3.677	3.000	3.000	3.667	4.000	3.400	3.533	0,37	0,4
D- Competencia	3.333	3.333	3.000	3.000	3.667	4.000	3.333	3.400	0,33	0,4
E- Apertura comunicacional	3.667	3.677	2.667	3.000	4.000	4.000	3.467	3.533	0,61	0,4
F- Consistencia	3.0	3.0	2.5	1.5	3.0	3.0	2.9	2.6	0,22	0,7
G- Similitud	3.0	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	3.267	3.267	0,43	0,4
H-Integridad	3.667	3.667	3.000	2.333	4.000	4.000	3.533	3.400	0,51	0,6
I- Cumplimiento Compromisos	2.0	1.5	1.0	1.0	2.5	2.0	1.9	1.6	0,55	0,4
J-Confianza medida directamente	3.333	3.000	2.000	2.667	4.000	3.667	3.200	3.200	0,77	0,4
K- Reconocimiento a la labor docente	2.588	2.412	2.000	2.059	3.059	3.647	2.494	2.624	0,40	0,6
L- Oportunidad de participación información	2.80	3.2	2.80	2.8	3.00	3.6	2.88	3.2	0,11	0,3
M- Oportunidad toma de decisiones	2.167	2.000	1.833	1.833	2.333	2.500	2.100	2.100	0,19	0,3

N- Disposición a participar en información	2.889	3.000	2.333	2.667	3.556	3.556	2.844	3.067	0,49	0,4
O-Disposición a participar en toma de decisiones	3.0	3.5	2.0	2.5	3.5	4.0	2.9	3.3	0,65	0,6

4.2 -Promedios dimensiones cuestionario directores pre y post capacitación.

Al observar la figura 4.1 podremos distinguir los promedios de las dimensiones del cuestionario de directores pre y post capacitación, donde A (Apreciación desempeño docente), B (Propensión a confiar), C (Benevolencia), D (Competencia), E (Apertura Comunicacional), F (Consistencia), G (Similitud), H (Integridad), I (Cumplimiento compromisos), J (Confianza medida directamente), K (Reconocimiento a la labor docente), L (Oportunidad de participación información), M (Oportunidad toma de decisiones), N (Disposición a participar en información), O (Disposición a participar toma de decisiones).

Al observar el gráfico de barras, las variables A,B,C,D,E,K,L,N,O evidencian un aumento en sus promedios en comparación a los resultados del cuestionario pre – capacitación. A diferencia de las variables F,H,I las cuales reflejan una disminución en sus promedios post capacitación. Cabe mencionar que las variables G y J, no sufrieron cambios en sus promedios al comparar los resultados.

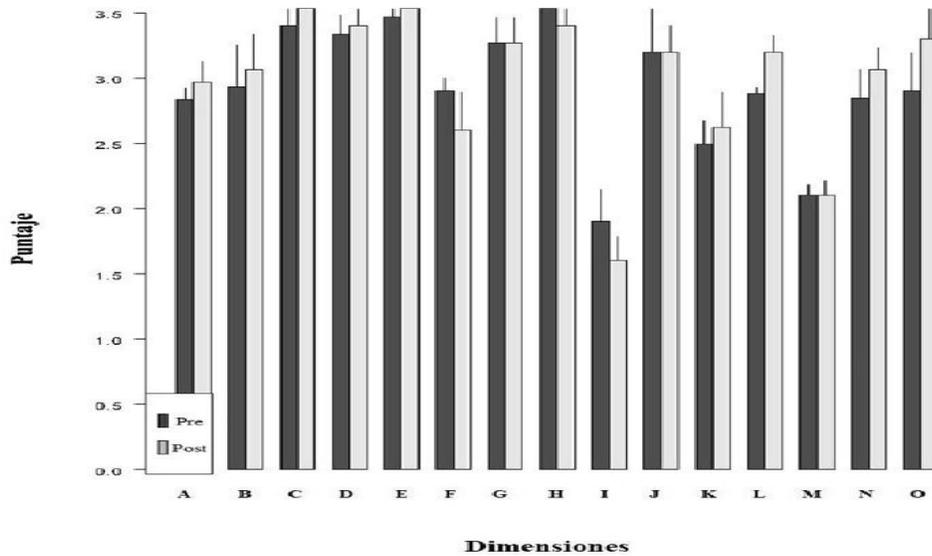


Figura 4.1 Promedios dimensiones cuestionarios pre y post.

4.3-Diagrama de Cajas y bigotes (Box-Plot) pre y post capacitación.

El Diagrama de cajas y bigotes describe la dispersión y simetría de las dimensiones del cuestionario de directores pre (rojo) y post (calipso) capacitación con sus respectivos puntajes permitiendo analizar las modificaciones en las respuestas de los cuestionarios por los integrantes.

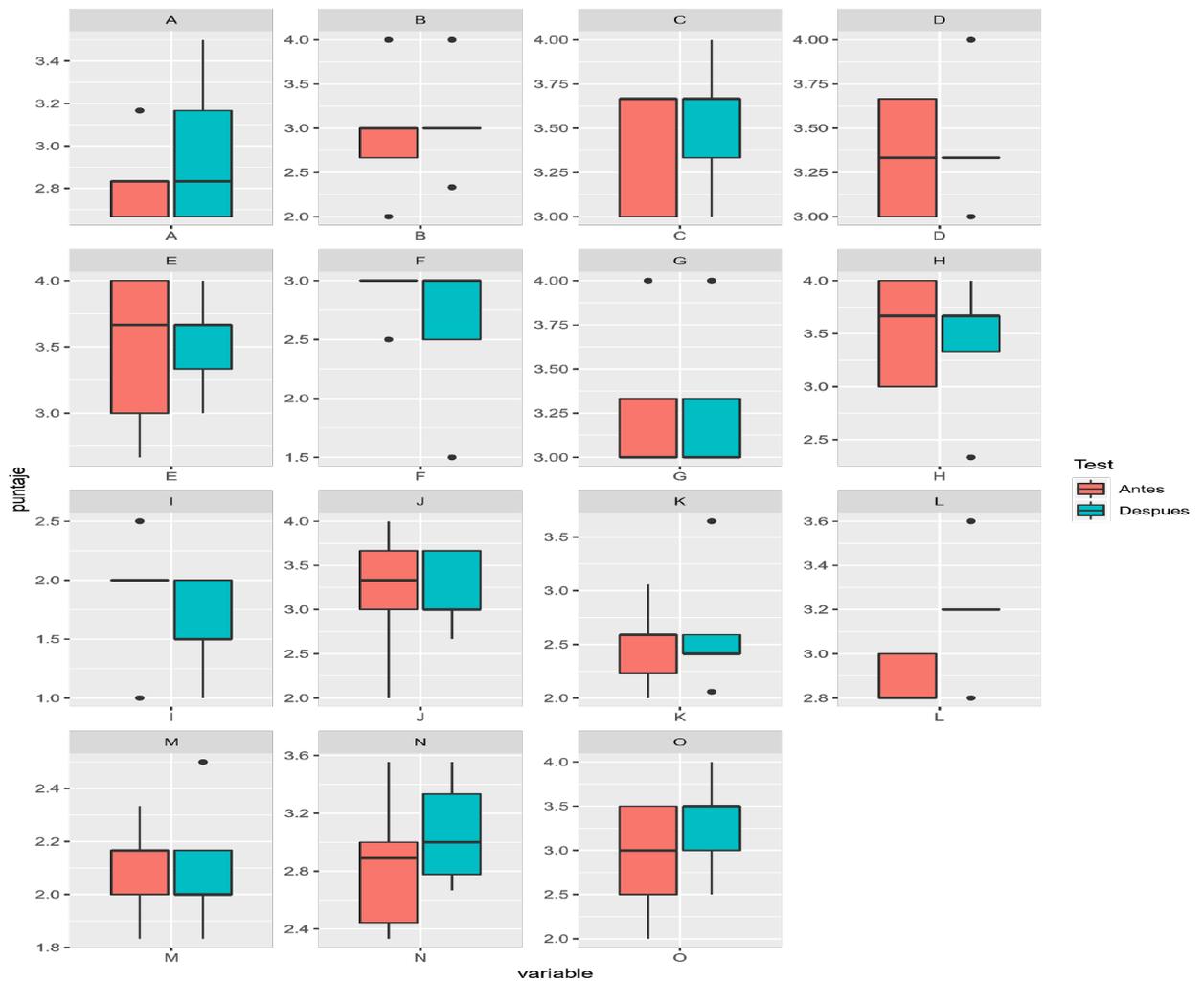


Figura 4.2 Diagrama cajas y bigotes dimensiones cuestionario pre y post.

4.4-Correlación dimensiones cuestionario.

Se presenta un diagrama de correlaciones con una escala de colores correspondiente al color azul un valor rho = 1 y color rojo rho = -1. Apareciendo el grado de correlación existente entre cada una de las dimensiones del cuestionario, donde A (Apreciación desempeño docente), B (Propensión a confiar), C (Benevolencia), D (Competencia), E (Apertura Comunicacional), F (Consistencia), G (Similitud), H (Integridad), I (Cumplimiento compromisos), J (Confianza medida directamente), K (Reconocimiento a la labor docente), L (Oportunidad de participación información), M (Oportunidad toma de decisiones), N (Disposición a participar en información), O (Disposición a participar toma de decisiones).

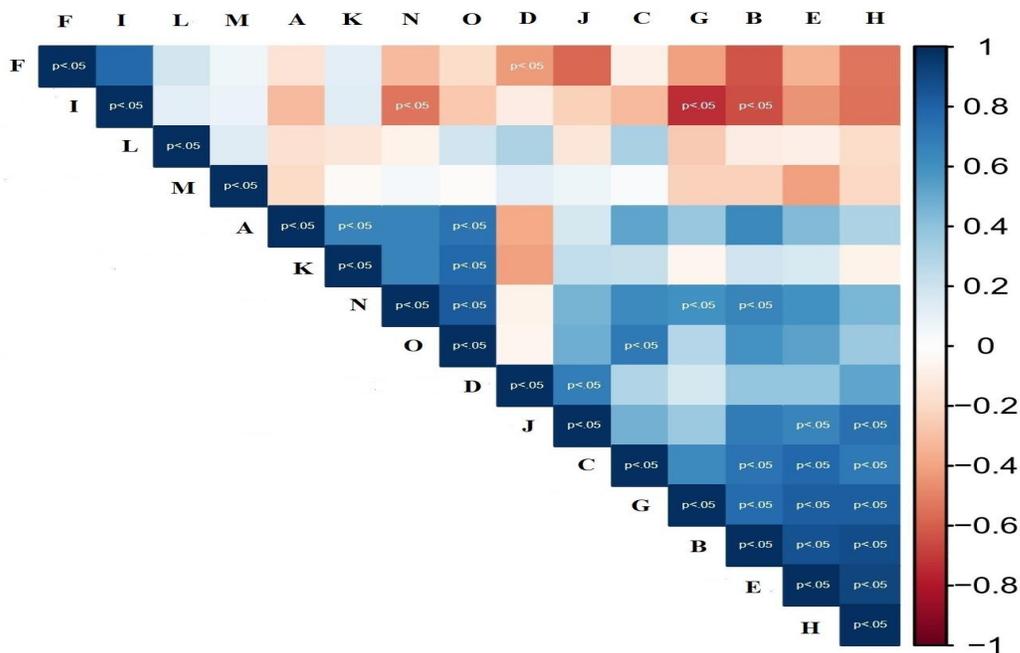


Figura 4.3 Diagrama de correlaciones dimensiones cuestionario.

4.5-Análisis de Hipótesis.

Para contrastar la hipótesis, se utiliza una prueba estadística Anova, de medidas repetidas no paramétrica (Friedman Rank Sum Test), en la que no se encontraron diferencias significativas entre los puntajes antes y después $p\text{-value} = 0.1655 > 0.05$, Friedman chi-squared = 1.9231, $df = 1$, $p\text{-value} = 0.1655$ y donde, $df =$ Grados de Libertad (antes; Después).

4.5.1 Análisis promedios dimensiones cuestionario.

Si bien, no se encontraron diferencias significativas entre los puntajes pre y post capacitación, eso no significa que no se vean modificaciones o diferencias en los resultados de los cuestionarios, ya que, claramente podemos analizar el gráfico de promedios pre y post capacitación, donde claramente se ve un aumento en los promedios de 9 dimensiones de un total de 14 del cuestionario post capacitación, pero lamentablemente esto no alcanza ser significativo debido al tamaño de la muestra.

4.5.2 Análisis diagrama de cajas y bigotes.

1- Se puede identificar que al comparar las variables A,B,C,D,E,F,H,I,K,L, y N, entre el cuestionario pre y post, existen diferencias en los resultados de las respuestas de los miembros del equipo directivo exceptuando las variables G,J, y M las cuales no se ven modificadas post proceso de capacitación.

2- Las principales diferencias registradas en las percepciones del equipo directivo están asociadas a las variables de confianza, reconocimiento y participación, post proceso de capacitación. Mientras que en las variables de oportunidad y similitud presentan plena simetría en sus resultados.

3- La mayor dispersión en el diagrama está asociado predominantemente al cuestionario 1. Existe una menor dispersión en las respuestas del cuestionario 2. Se propone que puede ser debido a la unificación de ciertos conceptos trabajados y desarrollados en el proceso de capacitación.

4.5.3 Análisis descriptivo Correlaciones.

1- Los datos demuestran que existe una correlación positiva levemente significativa entre las siguientes dimensiones del cuestionario.

Tabla 4.2 Análisis descriptivo correlaciones.

Variable 1	Variable 2	Valor.
Apertura comunicacional	Integridad	P<0,5
Propensión a confiar	Apertura comunicacional	P<0,5
Propensión a confiar	Integridad	P<0,5
Similitud	Propensión a confiar	P<0,5
Similitud	Apertura comunicacional	P<0,5
Similitud	Integridad	P<0,5
Benevolencia	Propensión a confiar	P<0,5
Benevolencia	Apertura comunicacional	P<0,5
Benevolencia	Integridad	P<0,5
Confianza medida directamente	Apertura comunicacional	P<0,5
Confianza medida directamente	Integridad	P<0,5
Competencia	Confianza medida directamente	P<0,5
Disposición a participar en la toma de decisiones.	Benevolencia	P<0,5
Disposición a participar en información.	Similitud	P<0,5

Disposición a participar en información.	Propensión a confiar	P<0,5
Reconocimiento a la labor docente	Disposición a participar en la toma de decisiones.	P<0,5
Apreciación al desempeño docente	Disposición a participar en la toma de decisiones.	P<0,5
Apreciación al desempeño docente	Reconocimiento a la labor docente	P<0,5

4.5.4 Conclusión hipótesis de intervención.

La hipótesis que se planteó al comenzar este proyecto de intervención es que las percepciones de los integrantes del equipo directivo se verían modificadas post proceso de capacitación, esto se analiza por en la evaluación de datos recolectados del cuestionario para directores utilizado en la investigación de Hurtado, J. (2008).

Al analizar los gráficos y diagramas, se puede demostrar que posterior al proceso de capacitación 11 de las 15 dimensiones presentadas en el cuestionario se han visto claramente modificadas. Los análisis mencionados y por mencionar, nos demuestra que las percepciones de los líderes educativos han cambiado en el transcurso del proceso de capacitación. Si bien, los resultados no se pueden considerar significativos, esto no quiere decir que la intervención no tuvo efectos, ya que, podemos evidenciar los cambios o modificaciones en el gráfico de promedios y diagrama de cajas y bigotes. Pero debido al tamaño de la muestra (N° Sujetos=5), estos no alcanzan a ser

significativos. Por lo cual, estaríamos incurriendo en un error estadístico tipo II, aceptar la hipótesis nula cuando ésta es falsa, por una baja potencia de la prueba.

CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN

El propósito de este proyecto de intervención considera el diseño, implementación y evaluación de un proceso de capacitación directiva que aborda un problema real al interior de una unidad educativa.

Para determinar y delimitar la problemática al interior de la institución (Objetivo específico n°1) , se realizaron algunas acciones como focus group (de tipo exploratorio) para analizar las respuestas de los miembros de la comunidad educativa (60 docentes) e identificar dicha problemática. Los resultados del proceso de identificación del problema muestran que los docentes del establecimiento se sienten con una sobrecarga laboral lo que está afectando directa e indirectamente en la disposición y actitud con el equipo directivo, resaltando que las condiciones de trabajo no son las óptimas, careciendo de espacios de esparcimiento o distracción para los docentes.

Posterior a la identificación del problema, se realizó una reunión con el equipo directivo para analizar los datos y resultados del estudio diagnóstico. El equipo directivo en conjunto con el asesor , determinan desarrollar un plan de mejora educativa que se ejecutará ordenadamente en los próximos 4 años. Este proceso de mejora involucra 4 etapas: la primera etapa la cual se enfoca y desarrolla este proyecto de intervención, considera un proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y soft managment. La segunda etapa, (no se considera como parte de este proyecto de magíster) corresponde a un proceso de capacitación en los

coordinadores académicos del establecimiento. La tercera etapa, (no se considera como parte de este proyecto de magíster) consiste en un proceso de capacitaciones relacionadas con el liderazgo pedagógico y soft management para los docentes. La cuarta y última (no se considera como parte del proyecto de magíster) etapa abordará un proceso de reflexión pedagógica con todos los miembros de la unidad educativa.

Este proyecto de intervención sólo abarcó la primera etapa del proceso de mejora educativa al interior de la institución. Por lo cual, se realizó una revisión bibliográfica presentada en el marco teórico inicial permitiendo definir las áreas, temas y variables a considerar en el plan de acción o intervención.

Entendiendo que el liderazgo directivo es fundamental en el desarrollo de procesos y relaciones con todos los miembros de la comunidad escolar siendo esencial en la ejecución de estrategias en los proyectos de mejora educativa, se determina como plan de acción realizar una capacitación en el área de liderazgo transformacional, con el propósito de fortalecer las habilidades directivas en los líderes del establecimiento. Por otra parte, el equipo directivo se ve en la necesidad de potenciar las estrategias de gestión directiva, como consecuencia de ello, se decide profundizar el modelo de gestión sutil o soft management, con el fin de abordar asertivamente los procesos político - sociales, individuales y colectivos considerado esenciales en la gestión de personas y mejora educativa. Para desarrollar un proceso sólido y asertivo en el área de gestión, se escogieron las siguientes variables del modelo de soft management: motivación, reconocimiento profesional, confianza y compromiso. Al diseñar e implementar un

proceso de capacitación que fortalezca y desarrolle las habilidades del equipo directivo, se da por desarrollado el objetivo específico n° 2.

Luego de la implementación del plan de acción (proceso de capacitación directiva), se trazó una hipótesis de intervención donde se propone que las percepciones de los integrantes del equipo directivo en relación a las variables abordadas en el proceso de capacitación se verían modificadas post capacitación. Para analizar esta hipótesis se aplicó un cuestionario para directores el cual se utilizó en la investigación de Hurtado, J. (2008) permitiendo analizar algunas dimensiones y variables relacionadas con el soft management, y así lograr el cumplimiento del objetivo específico N°3.

En relación al análisis de los resultados, podemos decir que sí existen diferencias en la percepción de los integrantes del equipo directivo comparando los datos de los cuestionarios 1 y 2, pero debido a que el N de este proyecto es muy acotado (5 integrantes del equipo directivo) no se consideran significativas.

Se evidencian modificaciones en las percepciones de los integrantes del equipo directivo en relación a las variables del soft management aumentando los promedios en 9 dimensiones del cuestionario post proceso de capacitación y también se identificaron en la descripción del diagrama de cajas y bigotes diferencias en la distribución de las respuestas en 11 dimensiones del cuestionario post proceso de capacitación.

También podemos mencionar que existe correlaciones levemente significativas entre algunas variables (ver diagrama de correlaciones) lo que podría ayudar a focalizar o dirigir futuras intervenciones o investigaciones en el área del soft management.

Por otra parte, el análisis de los resultados nos dice lo siguiente:

Cuando se presenta integridad en los miembros de la unidad educativa, existe una mayor probabilidad de que se fortalezcan y desarrollen las siguientes variables: confianza, apertura comunicacional, propensión a confiar, benevolencia y similitud entre ellos. También es importante destacar, que cuando se exige el cumplimiento de ciertos compromisos a los miembros del establecimiento, es probable que exista una disminución en la disposición a participar de la información y se vea afectada negativamente la propensión a confiar.

Otro hallazgo importante, es que, al ser apreciado el desempeño de los docentes, los valores de las variables de competencias y reconocimiento a la labor docente se ven afectados positivamente, permitiendo sustentar la idea que es necesario crear estrategias de reconocimiento al equipo de profesores, como una práctica fundamental del proceso de mejora educativa.

En cuanto a las conclusiones y comentarios del equipo directivo en relación al proceso de capacitación, podemos destacar, que este proceso fortaleció las herramientas y características de cada líder educativo ayudando a cuestionar y analizar las prácticas directivas que están utilizando con sus equipos de trabajo, permitiendo mejorar, modificar y potenciar ciertas conductas, habilidades, y estrategias utilizadas con docentes, alumnos y apoderados en el quehacer cotidiano de la unidad educativa.

Los 5 líderes educativos plantean en sus observaciones, qué fue de vital importancia desarrollar este proceso, ya que, afectó positivamente en la cohesión del equipo, creando

un espacio de confianza y sinceridad, el cual es difícil de encontrar debido al excesivo número de actividades a desarrollar, predominando la importancia de sistematizar estos momentos dentro del cronograma anual del establecimiento.

El equipo directivo, pretende continuar con las 3 etapas propuestas por el asesor educacional, con el objetivo de que este proceso de capacitación se pueda ver reflejado en toda la comunidad educativa.

Finalmente se puede decir, que los objetivos específicos y general de este proyecto de intervención se cumplieron a cabalidad, ya que se logró identificar una problemática al interior de la institución, se creó un plan de acción para intervenir en la situación problema a través del proceso de capacitación, y se realizó un análisis de las percepciones de los integrantes del equipo directivo relacionadas con el liderazgo y soft management como proceso de evaluación, concluyendo que existen claras modificaciones en las percepciones de los integrantes del equipo directivo post proceso de capacitación.

LIMITACIONES Y PROYECCIONES.

6.1 Limitaciones.

Las principales limitaciones de este proyecto de intervención fueron las siguientes:

1. El N de este proyecto de intervención es demasiado acotado (N=5) en consideración al total de integrantes del equipo directivo.
2. El limitado período de tiempo asignado por el establecimiento, impidió profundizar y considerar otras variables del soft managment incluidas en el cuestionario, las cuales podrían haber complementado otras áreas a fortalecer en el establecimiento.
3. El cuestionario utilizado en el proceso de análisis de datos, no mide todas las variables trabajadas en el proceso de capacitación, por lo cual, el conocimiento de las percepciones del equipo directivo solo se limita a ciertas variables trabajadas en dicho proceso.

6.2 Proyecciones.

Los temas relacionados con el liderazgo directivo y las variables del soft managment en los equipos directivos es bastante amplio en el ámbito educativo, por lo cual, se sugiere indagar en los siguientes temas en futuros proyectos de intervención e investigaciones:

1. Si bien estadísticamente los resultados no son significativos en este proyecto de intervención debido a que la muestra es acotada, se sugiere aplicar este formato y

temáticas de capacitación en grupos más amplios, permitiendo hacer una posible comparación con los resultados de esta investigación. Sería interesante conocer, si existen modificaciones en las percepciones de los líderes educativos con un N° mayor y de esta forma analizar si los resultados son significativos.

2. El análisis de este proyecto de intervención se limita a ciertas variables del soft management debido a la problemática interna en la institución, por lo cual, se podría abordar otras variables del liderazgo y soft management que permitan complementar los resultados de este trabajo e identificar su relevancia en el entorno educativo.

3. Este proyecto de intervención considera solamente al área directiva del establecimiento, por lo tanto, se sugiere considerar en otras investigaciones a docentes y asistentes de la educación para conocer las percepciones e incluir a otros actores de la unidad educativa, y así tener un panorama mucho más completo de la realidad institucional.

REFERENCIAS

- Básico, B., & Guerrero, A. M. G. F. (2006). Metodología de la Investigación.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, M.A. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En R. Pascual (Coord.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio* (pp. 26-36). Madrid: Narcea.
- Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X., & Contreras, D. (2014). Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? *Santiago de Chile: Universidad de Chile*.
- Bonilla-García, M. Á., & López-Suárez, A. D. (2016). Ejemplificación del proceso metodológico de la teoría fundamentada. *Cinta de moebio*, (57), 305-315.
- Brackett, M. A., & Caruso, D. R. (2007). Emotionally literacy for educators. *Cary, NC: SEL media*.
- Brotheridge, C. M. (84). Gran dey, AA (2002). *Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of" people work."* *Journal o* ('v, 17-3.
- Coronel, J.M. (1995). La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos. Huelva: Universidad de Huelva.
- Colmenares E, A. M. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115.
- Esteras, J., Sandín, B., & Chorot, P. (2016). El síndrome de burnout en los docentes: Los efectos de las variables psicosociales.
- Garrote, P. R., & del Carmen Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de lingüística aplicada a la enseñanza de lenguas*, (18), 124-139.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). El desarrollo de la teoría fundada. *Chicago, EEUU: Aldine*.
- Hernández Sampieri, R. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. Quinta edición, año 2010.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.

- Hopkins, M., Spillane, J. P., Jakopovic, P., & Heaton, R. M. (2013). Infrastructure redesign and instructional reform in mathematics: Formal structure and teacher leadership. *The elementary school journal*, 114(2), 200-224.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Hurtado, J. (2008). Gestión de instituciones escolares: La cultura escolar Chilena y la influencia de las variables del soft management en el rendimiento académico. *Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile*. Miguélez, M. M. (2000). La investigación-acción en el aula. *Agenda académica*, 7(1), 27.
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning. London, UK: Department for Education and Skills.
- Leithwood, K., Mascal, B. L. A. I. R., & Strauss, T. I. I. U. (2009). New perspectives on an old idea. *Distributed leadership according to the evidence*, 1-14.
- Martínez, M. (2009). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa Editorial Trillas.
- Martínez, R., & Fernández, A. (2010). Árbol de problema y áreas de intervención. *Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. comfama, cepal*.
- Majluf, N. (2011). *Los desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil*. Santiago, Chile: El Mercurio-Aguilar.
- Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*.
- Miguélez, M. M. (2000). La investigación-acción en el aula. *Agenda académica*, 7(1), 27.
- Navarrete, J. M. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones sociales*, 4(5), 165-180.

- Parra, O. B., & Guiliany, J. G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177.
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. D. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33), 1-22.
- Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar, (2014) 1ª edición.
- Rincón-Gallardo, S., & Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community*, 1(1), 5-22.
- Román, M. (1999). Guía práctica para el diseño de proyectos sociales.
- Sarduy Domínguez, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista cubana de salud pública*, 33(3), 0-0.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.
- Torrecilla, F. J. M. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
- Torres, G. P. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 19(1), 213-228.
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Heidenreich, S. (2014). Leadership in the context of temporary organizations: A study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376-393.
- Vandenberghe, R., & Huberman, A. M. (Eds.). (1999). *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*. Cambridge University Press.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H. y Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management*, 36, 223–270.
- Volante, P. (2012). Liderazgo instruccional y logro académico en la educación secundaria en Chile. En ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile? (pp. 349-370).

- Weinstein, J., & Hernández Vejar, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas*, 13(3), 52-68.
- Zheng, C., Hyland, P. y Soosay, C. (2007). Prácticas formativas de empresas multinacionales en Asia. *Revista europea de formación industrial* .

Anexos

1- Entrevista exploratoria focus group proceso de diagnóstico e identificación del problema:

Focus Groups:

1. Actividad: responder grupalmente las preguntas planteadas por el relator en el momento indicado.

Preguntas:

- a- ¿Qué necesidades vienen a suplir estas intervenciones (Coaching pedagógicos) en los docentes? (La respuesta debe corresponder a la opinión del grupo).

- b- Según la percepción del grupo. Al participar en los coaching pedagógicos ¿En cuáles de las siguientes áreas, los docentes son más beneficiados? Escoger 3 conceptos, ordenarlos y explicarlos según relevancia.

Conceptos: Espiritual, físico, social, emocional, profesional, confianza personal y grupal, reconocimiento profesional, trabajo colaborativo, compromiso docente, motivación personal y grupal, satisfacción personal, otros.

R: _____

- c- ¿Qué actividades te gustaría realizar al interior del establecimiento que promuevan el bienestar personal y del equipo docente? Explique. R:

d- ¿Cuáles son los principales obstáculos del bienestar personal y del equipo docente al interior de la institución? Nombra 3 obstáculos y explique el más relevante.

e- ¿Crees que el bienestar personal afecta en el desempeño docente al interior de la institución? Si/No Explique.

R:

2- Asistencia proceso de capacitación directiva:

En cada sesión de capacitación los líderes educativos debían registrar su asistencia como evidencia de su participación.

Nombre	Cargo	Sesión 1	Sesión 2	Sesión 3	Sesión 4	Firmas.
Víctor Sanhueza.	Inspector general.	✓	✓	✓	✓	
Pablo aguilera.	Coordinador general convivencia escolar.	✓	✓	✓	✓	
Laura Benavides.	Subdirectora académica del ciclo de enseñanza media.	✓	✓	✓	✓	
Carlos Huerta.	Subdirector académico segundo ciclo.	✓	✓	✓	✓	
Magdiela Cornejo.	Directora de enseñanza básica y prebásica.	✓	✓	✓	✓	
Totales asistencia en %.		100%	100%	100%	100%	

3-. Cuestionario para directores: El documento presentado a continuación, es el cuestionario para directores, el cual fue utilizado en este proyecto como instrumento de recolección de datos. Es importante resaltar que este cuestionario fue tomado de la investigación de Hurtado, J. (2008).

Estimado(a) director(a):

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones. Frente a cada una de ellas usted tendrá cuatro alternativas de respuesta. En todos los casos marque la alternativa que según su opinión indica cuán de acuerdo usted está con dicha afirmación. NO EXISTEN RESPUESTAS MÁS CORRECTAS QUE OTRAS. Todas las consultas se refieren al docente que hizo clases en 4° básico 2006.

Las siguientes afirmaciones se refieren al compromiso que a su parecer el(la) docente _____ tiene con la institución educativa que usted dirige.

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
El(la) docente _____ está dispuesto(a) a hacer un gran esfuerzo, más allá de lo que se exige, para ayudar a que este establecimiento sea exitoso y entregue una buena formación a sus estudiantes.	1	2	3	4
El(la) docente _____ demuestra poca lealtad hacia esta escuela	1	2	3	4
El(la) docente _____ ha estado siempre dispuesto a realizar cualquier tipo de tarea, con tal de seguir trabajando en esta escuela.	1	2	3	4
Ud. considera que los valores personales de el(la) docente _____ y los valores de esta escuela son muy similares	1	2	3	4
El(la) docente _____ se siente orgulloso(a) de formar parte de esta escuela	1	2	3	4
Si el trabajo fuera parecido (cantidad de horas pedagógicas, sueldo, etc.), el(la) docente _____ estaría dispuesto(a) a trabajar en otra escuela	1	2	3	4
Esta escuela estimula a el(la) docente _____ a dar lo mejor de sí en su trabajo	1	2	3	4
Si la situación laboral en esta escuela de el(la) docente _____ empeorara, este(a) pensaría en irse	1	2	3	4
A su parecer, el(la) docente _____ está muy contento(a) de haber elegido esta escuela como su lugar de trabajo	1	2	3	4
El(la) docente _____ no tiene la "camiseta puesta" con esta escuela	1	2	3	4
A el(la) docente _____ realmente le preocupa el futuro de esta escuela y de sus estudiantes.	1	2	3	4

Las siguientes preguntas deben contestarse basándose en su opinión acerca de las personas en general.

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Ud. cree que la mayor parte de las personas dice la verdad.	1	2	3	4
La mayoría de las personas cumple lo que dice.	1	2	3	4
Ud. cree que las personas son, en general, confiables.	1	2	3	4

Las siguientes afirmaciones se refieren en particular a el(la) docente _____ que trabaja en esta escuela. Por favor marque un número en la siguiente escala de 1 a 4, donde 1 corresponde a “Completamente en desacuerdo” y 4, a “Completamente de acuerdo”:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
En general, ud tiene una buena comunicación con el(la) docente _____.	1	2	3	4
En general, ud. sabe que puede confiar en el(la) docente _____.	1	2	3	4
El(la) docente _____ es una buena persona.	1	2	3	4
El(la) docente _____ es una persona honesta.	1	2	3	4
Cuando se presentan problemas en su trabajo, el(la) docente _____ hace lo posible por ayudarlo.	1	2	3	4
El(la) docente _____ hace bien su trabajo.	1	2	3	4
El(la) docente _____ se preocupa por el bienestar del resto del personal que trabaja en esta escuela.	1	2	3	4
El(la) docente _____ tiene la experiencia y los conocimientos adecuados para poder realizar bien su trabajo.	1	2	3	4
Entre ud. y el(la) docente _____, hay libertad para intercambiar y discutir ideas, opiniones, sentimientos y frustraciones.	1	2	3	4
El(la) docente _____ es una persona íntegra, que actúa de acuerdo a principios éticos y morales.	1	2	3	4
Ud. confía en las capacidades profesionales de el(la) docente _____.	1	2	3	4
Ud. confía en el(la) docente _____.	1	2	3	4

Entre el(la) docente _____ y ud., la comunicación es abierta y sincera.	1	2	3	4
En general, el(la) docente _____ dice la verdad.	1	2	3	4

	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy alto
El nivel de confianza que ud. tiene en el (la) docente _____ es:	1	2	3	4

Las siguientes afirmaciones se refieren a su interés y libertad para reconocer la labor realizada por los docentes de esta escuela. Por favor marque un número en escala de 1 a 4, donde 1 corresponde a “Completamente en desacuerdo” y 4, a “Completamente de acuerdo”:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Ud incentiva a los docentes a que se capaciten y perfeccionen.	1	2	3	4
Las posibilidades de los docentes de obtener mejores condiciones laborales (especialmente aumentos de sueldo y horas pedagógicas) dependen de las evaluaciones que usted hace de su trabajo (evaluaciones de desempeño)	1	2	3	4
Si los docentes se capacitan tienen más posibilidades de ser promovidos.	1	2	3	4
En esta institución se entrega a los docentes la oportunidad de hacer varias cosas diferentes.	1	2	3	4
En esta institución se entrega a los docentes la oportunidad de hacer trabajos desafiantes.	1	2	3	4
Ud se preocupa de que el salario de los docentes sea similar al de otros colegios.	1	2	3	4
Además de dinero, ud. puede entregar otras recompensas a los docentes si hacen bien su trabajo; por ejemplo, regalos en productos o servicios.	1	2	3	4
Cuando los docentes hacen bien su trabajo, usted los felicita públicamente.	1	2	3	4
Las evaluaciones que usted hace del trabajo de los docentes (evaluaciones de desempeño) influyen en el sueldo de éstos.	1	2	3	4
Los docentes de esta escuela merecen ser recompensados y reconocidos por la labor que actualmente realizan.	1	2	3	4
Ud. tiene la libertad de entregar recompensas monetarias a los docentes cuando éstos logran y/o superan las metas académicas fijadas por la escuela.	1	2	3	4

Ud. entrega recompensas monetarias a los docentes cuando éstos logran y/o superan las metas académicas fijadas por la escuela, como por ejemplo, cuando los estudiantes a su cargo obtienen buenos resultados en pruebas de conocimiento público como el SIMCE.	1	2	3	4
Quando los docentes obtienen logros importantes con sus estudiantes usted les manifiesta su aprecio y apoyo.	1	2	3	4
En esta institución los docentes que se desempeñan mejor en su trabajo reciben los mejores salarios.	1	2	3	4
En esta institución mientras mejor se haga el trabajo, tanto mayor es el reconocimiento que se recibe	1	2	3	4
Ud tiene la libertad de entregar recompensas a los docentes que, a su parecer, las merecen.	1	2	3	4
Ud se preocupa de reconocer los logros obtenidos por los docentes	1	2	3	4

Las siguientes preguntas se refieren a las oportunidades de participación que esta escuela le ofrece a usted y los docentes.

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Ud. participa en la toma de decisiones relacionadas con recompensas e incentivos asignados a los docentes.	1	2	3	4
Ud. incentiva a los docentes a expresar sus opiniones	1	2	3	4
Ud. involucra a los docentes en la toma de decisiones que afectan directamente su labor pedagógica.	1	2	3	4
Los docentes tienen acceso a la mayoría de los medios de comunicación que posee la escuela (como diarios murales, boletines, revistas, etc.)	1	2	3	4
Ud. tiene la libertad de involucrar a los docentes en la toma de decisiones relacionadas con recompensas e incentivos que se les asignan.	1	2	3	4
En esta escuela, los docentes pueden informarse por distintos medios de lo que pasa (diario mural, revistas, boletines, etc.)	1	2	3	4
En esta escuela, los docentes pueden expresar sus comentarios y quejas a través de algún medio (como buzones, memos, correo electrónico, etc.)	1	2	3	4
Ud. involucra a los docentes en la toma de decisiones relacionadas con recompensas e incentivos que se les asignan.	1	2	3	4
Ud. le informa a los docentes lo que ocurre en la escuela	1	2	3	4
Ud. tiene la libertad de involucrar a los docentes en la toma de decisiones relacionadas con su labor pedagógica.	1	2	3	4

Nos interesa conocer su apreciación con respecto al grado efectivo de oportunidades de participación que esta escuela ofrece a sus docentes, específicamente en relación a la toma de decisiones pedagógicas como:

(Esta vez, por favor marque un número en una escala de 1 a 4, donde 1 corresponde a “Muy bajo nivel de oportunidades de participar” y 4, a “Muy alto nivel de oportunidades de participar”)

	Muy bajo nivel de oportunidades de participa r	Bajo nivel de oportunidades de particip ar	Alto nivel de oportunidades de particip ar	Muy alto nivel de oportunidades de participar
a) Asistencia y /o elección de capacitaciones o cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
b) Definición de la carga de trabajo (cuánto se hace y en cuánto tiempo)	1	2	3	4
c) Forma de organizar y realizar el trabajo	1	2	3	4
d) Control de la disciplina de la sala de clases	1	2	3	4
e) Definición de técnicas de enseñanza	1	2	3	4
f) Control sobre la cantidad de tareas asignadas a los estudiantes	1	2	3	4
g) Cobertura de los contenidos curriculares	1	2	3	4
h) Elaboración y modificación del Proyecto Educativo del establecimiento	1	2	3	4
i) Elección de textos escolares u otros materiales didácticos	1	2	3	4

Las siguientes preguntas se refieren a la disposición a participar que el(la) docente _____ demuestra.

El(la) docente _____	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Está dispuesto(a) a participar en la toma de decisiones relacionadas con recompensas e incentivos asignados a los docentes.	1	2	3	4
Participa en la elaboración de diarios murales, boletines y/o revistas.	1	2	3	4
Se interesa por saber lo que pasa en la escuela (a través de los medios de comunicación existentes).	1	2	3	4
Se interesa por utilizar los medios disponibles para manifestar sus quejas y/o comentarios.	1	2	3	4
Está siempre dispuesto(a) a hacer sugerencias para mejorar la calidad o eficiencia de su trabajo.	1	2	3	4
Informa al equipo directivo de la escuela sobre problemas en el desarrollo de su trabajo.	1	2	3	4
Informa al equipo directivo sobre cualquier desperdicio de materiales, energía, etc., dentro o fuera de su área de trabajo.	1	2	3	4
Se interesa por asistir a las reuniones de trabajo que se realizan en la escuela.	1	2	3	4
Se interesa por aportar ideas en las reuniones de trabajo que se realizan en la escuela.	1	2	3	4

Independiente de las oportunidades que esta escuela le entrega a los docentes, nos interesa saber en que grado, a su parecer, el(la) docente _____ está dispuesto(a) e interesado(a) en participar en la toma de decisiones pedagógicas relacionadas con:

(Esta vez, por favor marque un número en una escala de 1 a 4, donde 1 corresponde a “Muy bajo nivel de interés en participar” y 4, a “Muy alto nivel de interés en participar”)

	Muy bajo nivel de interés en participar	Bajo nivel de interés en participar	Alto nivel de interés en participar	Muy alto nivel de interés en participar
a) Asistencia y /o elección de capacitaciones o cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
b) Definición de la carga de trabajo (cuánto se hace y en cuánto tiempo)	1	2	3	4
c) Forma de organizar y realizar el trabajo	1	2	3	4
d) Control de la disciplina de la sala de clases	1	2	3	4
e) Definición de técnicas de enseñanza	1	2	3	4
f) Control sobre la cantidad de tareas asignadas a los estudiantes	1	2	3	4
g) Cobertura de los contenidos curriculares	1	2	3	4
h) Elaboración y modificación del Proyecto Educativo del establecimiento	1	2	3	4
i) Elección de textos escolares u otros materiales didácticos	1	2	3	4

A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones acerca de la institución en que trabaja. Por favor indique su opinión sobre ellas marcando una de las cuatro opciones existentes.

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Entre los docentes de esta escuela predomina un ambiente de amistad.	1	2	3	4
Sus recomendaciones son importantes para los sostenedores de esta escuela.	1	2	3	4
Los docentes de esta escuela se ayudan y apoyan entre sí.	1	2	3	4
Ud. visita regularmente las salas de clases.	1	2	3	4
Los docentes hacen su trabajo con entusiasmo.	1	2	3	4
Ud. tiene altas expectativas en el desempeño de los estudiantes.	1	2	3	4
Ud. le dice a los docentes lo que espera de ellos.	1	2	3	4
Los estudiantes de esta escuela se interesan por aprender, cooperar y participar durante las clases.	1	2	3	4
Ud hace evaluaciones significativas del desempeño de los docentes.	1	2	3	4
En esta escuela el material de trabajo está al día.	1	2	3	4
Ud. define estándares de desempeño claros, desafiantes y alcanzables para los docentes de esta escuela.	1	2	3	4
Los docentes son amistosos y amables con ud.	1	2	3	4
Existen buenas relaciones humanas entre ud. y los docentes.	1	2	3	4
Ud puede influenciar las acciones y decisiones de los sostenedores de esta escuela.	1	2	3	4

Esta institución se caracteriza por un ambiente de trabajo cómodo y relajado.	1	2	3	4
Ud. revisa las planificaciones hechas por los docentes.	1	2	3	4
Los docentes de esta escuela se agradan entre sí.	1	2	3	4
Los docentes nuevos son fácilmente aceptados por sus colegas más antiguos.	1	2	3	4
Los docentes se muestran comprometidos con sus estudiantes.	1	2	3	4
La escuela fija altos estándares de desempeño académico.	1	2	3	4
Los docentes se sienten orgullosos de su escuela.	1	2	3	4
En esta institución hay disponibilidad de materiales del tipo y cantidades apropiadas.	1	2	3	4
Los estudiantes de esta escuela se esfuerzan por mejorar sus calificaciones.	1	2	3	4
El ambiente de aprendizaje dentro de la sala de clases es ordenado y serio.	1	2	3	4
Los docentes tienen altas expectativas en el desempeño de los estudiantes.	1	2	3	4
Los docentes se identifican con su escuela.	1	2	3	4
Ud organiza y determina el uso dado al presupuesto de esta escuela.	1	2	3	4
Ud observa regularmente las clases de el(la) docente_____.	1	2	3	4
Los sostenedores de esta escuela lo incentivan a expresar sus opiniones e inquietudes.	1	2	3	4

Ud. observa de modo sistemático los métodos de enseñanza que los docentes utilizan en la sala de clases.	1	2	3	4
Ud. esta satisfecho con su grado de control sobre las decisiones escolares.	1	2	3	4
Los sostenedores de esta escuela expresan su confianza en que usted y los docentes lograrán cumplir las metas académicas.	1	2	3	4
Ud. se asegura de que los docentes usen procedimientos sistemáticos para monitorear el progreso de los estudiantes.	1	2	3	4
En esta escuela se evalúa constantemente el desempeño de los docentes.				
Los docentes les dicen a sus estudiantes lo que esperan de ellos.	1	2	3	4
Ud conoce el monto de los gastos de esta escuela.	1	2	3	4
En general, ud. monitorea y controla constantemente el trabajo de los docentes en aula.	1	2	3	4
Ud. esta satisfecho con su nivel de participación en la ubicación de los recursos con que cuenta esta escuela.	1	2	3	4

Ud. utiliza los resultados de los test o pruebas para implementar programas de mejora.	1	2	3	4
Es necesario controlar muy de cerca el trabajo de los docentes para obtener resultados adecuados.	1	2	3	4
Ud se preocupa de que si se pierde tiempo de enseñanza, éste sea recuperado.	1	2	3	4
Ud. conoce el presupuesto con que cuenta esta escuela.	1	2	3	4
Las obligaciones de rutina que existen en esta escuela interfieren con el trabajo de los docentes.	1	2	3	4
Ud trata a todos los docentes por igual.	1	2	3	4
El apoyo de los administrativos reduce el trabajo de papeleo de los docentes	1	2	3	4
En esta escuela hay que cumplir demasiados trámites para hacer las cosas	1	2	3	4

Nos interesa conocer su opinión sobre ciertas características personales y profesionales de el(la) docente _____.

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
El(la) docente _____ es una persona responsable.	1	2	3	4
El(la) docente _____ disfruta mucho con su trabajo.	1	2	3	4
El(la) docente _____ se muestra muy comprometida con el trabajo que realiza en esta escuela.	1	2	3	4
Ud. está satisfecho con el desempeño profesional de el(la) docente _____.	1	2	3	4
Ud. está contento con que el(la) docente _____ sea parte del equipo de trabajo de esta escuela.	1	2	3	4

	Muy Malo	Malo	Bueno	Muy bueno
En términos generales, cómo evalúa usted el desempeño profesional de el(la) profesor(a) _____	1	2	3	4

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
Ud. y el(la) docente _____ tienen gustos e intereses parecidos (deportivos, afinidad política, aficiones o "hobbies", etc.).	1	2	3	4
El(la) docente _____ tiene un comportamiento inestable.	1	2	3	4
Si el(la) docente _____ promete algo, hará lo posible por cumplirlo.	1	2	3	4
Ud tiene cosas en común con el(la) docente _____ tanto dentro como fuera del trabajo.	1	2	3	4
La reacción de el(la) docente _____ depende del día.	1	2	3	4
El(la) docente _____ cumple los compromisos que asume.	1	2	3	4
En términos generales, ud. tiene varias cosas en común con el(la) docente _____ (tienen estudios semejantes, situación familiar parecida, proyectos de vida similares, etc.).	1	2	3	4
El(la) docente _____ se comporta de una manera impredecible.	1	2	3	4
Cuando el (la) docente _____ se compromete a algo, lo hace.	1	2	3	4

4.- Consentimientos informados de los 5 líderes educativos que participaron del proceso de capacitación directiva:

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

Consentimiento informado

Proceso de capacitación directiva, asociado a la mejora educativa, en las áreas de “liderazgo transformacional y gestión sutil”, en un equipo directivo de un colegio particular subvencionado en la región metropolitana de Chile.

El propósito de este documento es ayudar a tomar una decisión informada a los participantes del proyecto de intervención directiva llamado: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**, el cual se desarrollará en el colegio Christian Garden School.

(Lea cuidadosamente el documento y realice las preguntas que desee al responsable del proceso de intervención).

Usted ha sido invitado a participar en el proyecto de intervención directiva denominado: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**. Este proyecto está considerando como participantes a los coordinadores académicos de los diversos ciclos del establecimiento (prebásica, primer y segundo ciclo y enseñanza media), en conjunto con el inspector general y coordinador general de convivencia escolar.

La participación de este proceso de capacitación involucra profundizar en 4 sesiones (2 horas por sesión), el área del liderazgo transformacional y algunas variables de la gestión sutil, como: motivación, confianza, reconocimiento y compromiso profesional. El objetivo de esta capacitación es fortalecer y desarrollar las competencias directivas de los integrantes del equipo directivo relacionadas con su liderazgo personal y gestión directiva.

El proceso de capacitación es dirigido por el Sr. Hector Gonzalez Toledo, el cual actualmente está cursando un magíster en educación mención dirección y liderazgo escolar en la Facultad de Educación, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

BENEFICIOS Y RIESGOS: Esta intervención tiene el beneficio para el participante de fortalecer las habilidades y competencias directivas personales en el área de liderazgo y gestión educativa. Su participación en este estudio no conlleva riesgos ni consecuencias para Ud. ya que no existen propósitos evaluativos en función de su desempeño en el establecimiento, sino solamente considerar su percepción inicial y final del proceso de capacitación.

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

LUGAR Y TIEMPO INVOLUCRADO:

Este proceso de capacitación directiva se desarrollará los días martes 08, 15, 22 y 29 de octubre desde las 15:00 hasta las 17:00 hrs. en la biblioteca del establecimiento.

CÓMO SE USARÁN LOS RESULTADOS: Los resultados de los cuestionarios desarrollados por los participantes contribuirán en un análisis estadístico descriptivo de las variables analizadas en el proceso de capacitación con el fin de analizar las percepciones de los participantes en función de la temática mencionada.

DERECHOS DE LOS PARTICIPANTES

He leído y discutido la descripción de la intervención con el encargado Sr. Hector Gonzalez Toledo. He tenido la oportunidad de hacer preguntas acerca del propósito y procedimientos en relación con el estudio.

- Mi participación en este proceso de capacitación directiva es voluntaria.
- Si durante el transcurso del estudio nueva información significativa llega a estar disponible y se relaciona con mi voluntad de continuar participando, el encargado deberá entregarme esta información.
- Si en algún momento tengo alguna pregunta relacionada con la intervención o con mi participación, puedo contactarme con el responsable, quién responderá mis preguntas. El teléfono de contacto es el 968507635 y su correo electrónico es hmgonzalez1@uc.cl.
- Si en algún momento tengo comentarios o preocupaciones relacionadas con la conducción de la intervención o preguntas acerca de mis derechos al participar de este estudio, yo puedo contactarme directamente con el coordinador del ciclo al cual pertenezco.
- Firmo este documento en dos ejemplares y recibo uno de estos.
- Mi firma significa que acepto participar en el proyecto **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**, y me comprometo a asistir voluntariamente en las fechas mencionadas.

Contacto: En el caso de dudas o consultas llamar directamente al siguiente teléfono: 9-68507635, o escribir al correo electrónico: hmgonzalez1@uc.cl.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Carlos Huerta Carri'a (nombre) estoy de acuerdo con participar en el proyecto: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**. El propósito y naturaleza del proyecto de intervención me ha sido totalmente explicado por el investigador responsable, señor Hector Gonzalez Toledo, comprendiendo lo que se me solicita. Se que puedo contactarme con el encargado de la intervención en el caso de que tenga alguna consulta.

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

Nombre del Participante : Carlos Heryta García
Firma del Participante : [Signature]
Fono del participante : [Redacted]

Nombre del Establecimiento : Christian Garden School.

Fecha : 07-10-2019

Nombre del responsable del proyecto: Hector Gonzalez Toledo.

Firma del Investigador Responsable : [Signature]

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

Consentimiento informado

Proceso de capacitación directiva, asociado a la mejora educativa, en las áreas de “liderazgo transformacional y gestión sutil”, en un equipo directivo de un colegio particular subvencionado en la región metropolitana de Chile.

El propósito de este documento es ayudar a tomar una decisión informada a los participantes del proyecto de intervención directiva llamado: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**, el cual se desarrollará en el colegio Christian Garden School.

(Lea cuidadosamente el documento y realice las preguntas que desee al responsable del proceso de intervención).

Usted ha sido invitado a participar en el proyecto de intervención directiva denominado: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**. Este proyecto está considerando como participantes a los coordinadores académicos de los diversos ciclos del establecimiento (prebásica, primer y segundo ciclo y enseñanza media), en conjunto con el inspector general y coordinador general de convivencia escolar.

La participación de este proceso de capacitación involucra profundizar en 4 sesiones (2 horas por sesión), el área del liderazgo transformacional y algunas variables de la gestión sutil, como: motivación, confianza, reconocimiento y compromiso profesional. El objetivo de esta capacitación es fortalecer y desarrollar las competencias directivas de los integrantes del equipo directivo relacionadas con su liderazgo personal y gestión directiva.

El proceso de capacitación es dirigido por el Sr. Hector Gonzalez Toledo, el cual actualmente está cursando un magíster en educación mención dirección y liderazgo escolar en la Facultad de Educación, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

BENEFICIOS Y RIESGOS: Esta intervención tiene el beneficio para el participante de fortalecer las habilidades y competencias directivas personales en el área de liderazgo y gestión educativa. Su participación en este estudio no conlleva riesgos ni consecuencias para Ud. ya que no existen propósitos evaluativos en función de su desempeño en el establecimiento, sino solamente considerar su percepción inicial y final del proceso de capacitación.

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

LUGAR Y TIEMPO INVOLUCRADO:

Este proceso de capacitación directiva se desarrollará los días martes 08, 15, 22 y 29 de octubre desde las 15:00 hasta las 17:00 hrs. en la biblioteca del establecimiento.

CÓMO SE USARÁN LOS RESULTADOS: Los resultados de los cuestionarios desarrollados por los participantes contribuirán en un análisis estadístico descriptivo de las variables analizadas en el proceso de capacitación con el fin de analizar las percepciones de los participantes en función de la temática mencionada.

DERECHOS DE LOS PARTICIPANTES

He leído y discutido la descripción de la intervención con el encargado Sr. Hector Gonzalez Toledo. He tenido la oportunidad de hacer preguntas acerca del propósito y procedimientos en relación con el estudio.

- Mi participación en este proceso de capacitación directiva es voluntaria.
- Si durante el transcurso del estudio nueva información significativa llega a estar disponible y se relaciona con mi voluntad de continuar participando, el encargado deberá entregarme esta información.
- Si en algún momento tengo alguna pregunta relacionada con la intervención o con mi participación, puedo contactarme con el responsable, quién responderá mis preguntas. El teléfono de contacto es el 968507635 y su correo electrónico es hmgonzalez1@uc.cl.
- Si en algún momento tengo comentarios o preocupaciones relacionadas con la conducción de la intervención o preguntas acerca de mis derechos al participar de este estudio, yo puedo contactarme directamente con el coordinador del ciclo al cual pertenezco.
- Firmo este documento en dos ejemplares y recibo uno de estos.
- Mi firma significa que acepto participar en el proyecto "**Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil**". y me comprometo a asistir voluntariamente en las fechas mencionadas.

Contacto: En el caso de dudas o consultas llamar directamente al siguiente teléfono: 9-68507635, o escribir al correo electrónico: hmgonzalez1@uc.cl.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo PABLO AGUILERA THOMANK (nombre)
estoy de acuerdo con participar en el proyecto: "**Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil**". El propósito y naturaleza del proyecto de intervención me ha sido totalmente explicado por el investigador responsable, señor Hector Gonzalez Toledo, comprendiendo lo que se me solicita. Se que puedo contactarme con el encargado de la intervención en el caso de que tenga alguna consulta.

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

Nombre del Participante : PABLO ABULEGUA THOMANN
Firma del Participante : 
Fono del participante : 

Nombre del Establecimiento : Christian Garden School.

Fecha : 07-10-2019

Nombre del responsable del proyecto: Hector Gonzalez Toledo.

Firma del Investigador Responsable : 

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

Consentimiento informado

Proceso de capacitación directiva, asociado a la mejora educativa, en las áreas de “liderazgo transformacional y gestión sutil”, en un equipo directivo de un colegio particular subvencionado en la región metropolitana de Chile.

El propósito de este documento es ayudar a tomar una decisión informada a los participantes del proyecto de intervención directiva llamado: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**, el cual se desarrollará en el colegio Christian Garden School.

(Lea cuidadosamente el documento y realice las preguntas que desee al responsable del proceso de intervención).

Usted ha sido invitado a participar en el proyecto de intervención directiva denominado: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**. Este proyecto está considerando como participantes a los coordinadores académicos de los diversos ciclos del establecimiento (prebásica, primer y segundo ciclo y enseñanza media), en conjunto con el inspector general y coordinador general de convivencia escolar.

La participación de este proceso de capacitación involucra profundizar en 4 sesiones (2 horas por sesión), el área del liderazgo transformacional y algunas variables de la gestión sutil, como: motivación, confianza, reconocimiento y compromiso profesional. El objetivo de esta capacitación es fortalecer y desarrollar las competencias directivas de los integrantes del equipo directivo relacionadas con su liderazgo personal y gestión directiva.

El proceso de capacitación es dirigido por el Sr. Hector Gonzalez Toledo, el cual actualmente está cursando un magíster en educación mención dirección y liderazgo escolar en la Facultad de Educación, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

BENEFICIOS Y RIESGOS: Esta intervención tiene el beneficio para el participante de fortalecer las habilidades y competencias directivas personales en el área de liderazgo y gestión educativa. Su participación en este estudio no conlleva riesgos ni consecuencias para Ud. ya que no existen propósitos evaluativos en función de su desempeño en el establecimiento, sino solamente considerar su percepción inicial y final del proceso de capacitación.

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

LUGAR Y TIEMPO INVOLUCRADO:

Este proceso de capacitación directiva se desarrollará los días martes 08, 15, 22 y 29 de octubre desde las 15:00 hasta las 17:00 hrs. en la biblioteca del establecimiento.

CÓMO SE USARÁN LOS RESULTADOS: Los resultados de los cuestionarios desarrollados por los participantes contribuirán en un análisis estadístico descriptivo de las variables analizadas en el proceso de capacitación con el fin de analizar las percepciones de los participantes en función de la temática mencionada.

DERECHOS DE LOS PARTICIPANTES

He leído y discutido la descripción de la intervención con el encargado Sr. Hector Gonzalez Toledo. He tenido la oportunidad de hacer preguntas acerca del propósito y procedimientos en relación con el estudio.

- Mi participación en este proceso de capacitación directiva es voluntaria.
- Si durante el transcurso del estudio nueva información significativa llega a estar disponible y se relaciona con mi voluntad de continuar participando, el encargado deberá entregarme esta información.
- Si en algún momento tengo alguna pregunta relacionada con la intervención o con mi participación, puedo contactarme con el responsable, quién responderá mis preguntas. El teléfono de contacto es el 968507635 y su correo electrónico es hmgonzalez1@uc.cl.
- Si en algún momento tengo comentarios o preocupaciones relacionadas con la conducción de la intervención o preguntas acerca de mis derechos al participar de este estudio, yo puedo contactarme directamente con el coordinador del ciclo al cual pertenezco.
- Firmo este documento en dos ejemplares y recibo uno de estos.
- Mi firma significa que acepto participar en el proyecto **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**. y me comprometo a asistir voluntariamente en las fechas mencionadas.

Contacto: En el caso de dudas o consultas llamar directamente al siguiente teléfono: 9-68507635, o escribir al correo electrónico: hmgonzalez1@uc.cl.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Vicior Manuel Sandoza Ojeda (nombre) estoy de acuerdo con participar en el proyecto: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**. El propósito y naturaleza del proyecto de intervención me ha sido totalmente explicado por el investigador responsable, señor Hector Gonzalez Toledo, comprendiendo lo que se me solicita. Se que puedo contactarme con el encargado de la intervención en el caso de que tenga alguna consulta.

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

Nombre del Participante : Jaime González Toro
Firma del Participante : [Handwritten Signature]
Fono del participante : [Redacted]

Nombre del Establecimiento : Christian Garden School.

Fecha : 07-10-2019

Nombre del responsable del proyecto: Hector Gonzalez Toledo.

Firma del Investigador Responsable : [Handwritten Signature]

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

Consentimiento informado

Proceso de capacitación directiva, asociado a la mejora educativa, en las áreas de “liderazgo transformacional y gestión sutil”, en un equipo directivo de un colegio particular subvencionado en la región metropolitana de Chile.

El propósito de este documento es ayudar a tomar una decisión informada a los participantes del proyecto de intervención directiva llamado: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**, el cual se desarrollará en el colegio Christian Garden School.

(Lea cuidadosamente el documento y realice las preguntas que desee al responsable del proceso de intervención).

Usted ha sido invitado a participar en el proyecto de intervención directiva denominado: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**. Este proyecto está considerando como participantes a los coordinadores académicos de los diversos ciclos del establecimiento (prebásica, primer y segundo ciclo y enseñanza media), en conjunto con el inspector general y coordinador general de convivencia escolar.

La participación de este proceso de capacitación involucra profundizar en 4 sesiones (2 horas por sesión), el área del liderazgo transformacional y algunas variables de la gestión sutil, como: motivación, confianza, reconocimiento y compromiso profesional. El objetivo de esta capacitación es fortalecer y desarrollar las competencias directivas de los integrantes del equipo directivo relacionadas con su liderazgo personal y gestión directiva.

El proceso de capacitación es dirigido por el Sr. Hector Gonzalez Toledo, el cual actualmente está cursando un magíster en educación mención dirección y liderazgo escolar en la Facultad de Educación, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

BENEFICIOS Y RIESGOS: Esta intervención tiene el beneficio para el participante de fortalecer las habilidades y competencias directivas personales en el área de liderazgo y gestión educativa. Su participación en este estudio no conlleva riesgos ni consecuencias para Ud. ya que no existen propósitos evaluativos en función de su desempeño en el establecimiento, sino solamente considerar su percepción inicial y final del proceso de capacitación.

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

LUGAR Y TIEMPO INVOLUCRADO:

Este proceso de capacitación directiva se desarrollará los días martes 08, 15, 22 y 29 de octubre desde las 15:00 hasta las 17:00 hrs. en la biblioteca del establecimiento.

CÓMO SE USARÁN LOS RESULTADOS: Los resultados de los cuestionarios desarrollados por los participantes contribuirán en un análisis estadístico descriptivo de las variables analizadas en el proceso de capacitación con el fin de analizar las percepciones de los participantes en función de la temática mencionada.

DERECHOS DE LOS PARTICIPANTES

He leído y discutido la descripción de la intervención con el encargado Sr. Hector Gonzalez Toledo. He tenido la oportunidad de hacer preguntas acerca del propósito y procedimientos en relación con el estudio.

- Mi participación en este proceso de capacitación directiva es voluntaria.
- Si durante el transcurso del estudio nueva información significativa llega a estar disponible y se relaciona con mi voluntad de continuar participando, el encargado deberá entregarme esta información.
- Si en algún momento tengo alguna pregunta relacionada con la intervención o con mi participación, puedo contactarme con el responsable, quién responderá mis preguntas. El teléfono de contacto es el 968507635 y su correo electrónico es hmgonzalez1@uc.cl.
- Si en algún momento tengo comentarios o preocupaciones relacionadas con la conducción de la intervención o preguntas acerca de mis derechos al participar de este estudio, yo puedo contactarme directamente con el coordinador del ciclo al cual pertenezco.
- Firmo este documento en dos ejemplares y recibo uno de estos.
- Mi firma significa que acepto participar en el proyecto **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**. y me comprometo a asistir voluntariamente en las fechas mencionadas.

Contacto: En el caso de dudas o consultas llamar directamente al siguiente teléfono: 9-68507635, o escribir al correo electrónico: hmgonzalez1@uc.cl.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo *Laura Bernades Sáez* (nombre)
estoy de acuerdo con participar en el proyecto: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**. El propósito y naturaleza del proyecto de intervención me ha sido totalmente explicado por el investigador responsable, señor Hector Gonzalez Toledo, comprendiendo lo que se me solicita. Se que puedo contactarme con el encargado de la intervención en el caso de que tenga alguna consulta.

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

Nombre del Participante

: Laura Alejandra Saucedo

Firma del Participante

: Laura Saucedo

Fono del participante

: 99492479

Nombre del Establecimiento

: Christian Garden School.

Fecha

: 07-10-2019

Nombre del responsable del proyecto: Hector Gonzalez Toledo.

Firma del Investigador Responsable

: Hector Gonzalez Toledo

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

Consentimiento informado

Proceso de capacitación directiva, asociado a la mejora educativa, en las áreas de “liderazgo transformacional y gestión sutil”, en un equipo directivo de un colegio particular subvencionado en la región metropolitana de Chile.

El propósito de este documento es ayudar a tomar una decisión informada a los participantes del proyecto de intervención directiva llamado: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**, el cual se desarrollará en el colegio Christian Garden School.

(Lea cuidadosamente el documento y realice las preguntas que desee al responsable del proceso de intervención).

Usted ha sido invitado a participar en el proyecto de intervención directiva denominado: **“Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”**. Este proyecto está considerando como participantes a los coordinadores académicos de los diversos ciclos del establecimiento (prebásica, primer y segundo ciclo y enseñanza media), en conjunto con el inspector general y coordinador general de convivencia escolar.

La participación de este proceso de capacitación involucra profundizar en 4 sesiones (2 horas por sesión), el área del liderazgo transformacional y algunas variables de la gestión sutil, como: motivación, confianza, reconocimiento y compromiso profesional. El objetivo de esta capacitación es fortalecer y desarrollar las competencias directivas de los integrantes del equipo directivo relacionadas con su liderazgo personal y gestión directiva.

El proceso de capacitación es dirigido por el Sr. Hector Gonzalez Toledo, el cual actualmente está cursando un magíster en educación mención dirección y liderazgo escolar en la Facultad de Educación, de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

BENEFICIOS Y RIESGOS: Esta intervención tiene el beneficio para el participante de fortalecer las habilidades y competencias directivas personales en el área de liderazgo y gestión educativa. Su participación en este estudio no conlleva riesgos ni consecuencias para Ud. ya que no existen propósitos evaluativos en función de su desempeño en el establecimiento, sino solamente considerar su percepción inicial y final del proceso de capacitación.

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

LUGAR Y TIEMPO INVOLUCRADO:

Este proceso de capacitación directiva se desarrollará los días martes 08, 15, 22 y 29 de octubre desde las 15:00 hasta las 17:00 hrs. en la biblioteca del establecimiento.

CÓMO SE USARÁN LOS RESULTADOS: Los resultados de los cuestionarios desarrollados por los participantes contribuirán en un análisis estadístico descriptivo de las variables analizadas en el proceso de capacitación con el fin de analizar las percepciones de los participantes en función de la temática mencionada.

DERECHOS DE LOS PARTICIPANTES

He leído y discutido la descripción de la intervención con el encargado Sr. Hector Gonzalez Toledo. He tenido la oportunidad de hacer preguntas acerca del propósito y procedimientos en relación con el estudio.

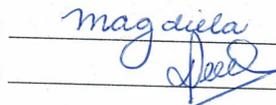
- Mi participación en este proceso de capacitación directiva es voluntaria.
- Si durante el transcurso del estudio nueva información significativa llega a estar disponible y se relaciona con mi voluntad de continuar participando, el encargado deberá entregarme esta información.
- Si en algún momento tengo alguna pregunta relacionada con la intervención o con mi participación, puedo contactarme con el responsable, quién responderá mis preguntas. El teléfono de contacto es el 968507635 y su correo electrónico es hmgonzalez1@uc.cl.
- Si en algún momento tengo comentarios o preocupaciones relacionadas con la conducción de la intervención o preguntas acerca de mis derechos al participar de este estudio, yo puedo contactarme directamente con el coordinador del ciclo al cual pertenezco.
- Firmo este documento en dos ejemplares y recibo uno de estos.
- Mi firma significa que acepto participar en el proyecto “Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”. y me comprometo a asistir voluntariamente en las fechas mencionadas.

Contacto: En el caso de dudas o consultas llamar directamente al siguiente teléfono: 9-68507635, o escribir al correo electrónico: hmgonzalez1@uc.cl.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Magdiela Cornejo Ovallo (nombre) estoy de acuerdo con participar en el proyecto: “Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil”. El propósito y naturaleza del proyecto de intervención me ha sido totalmente explicado por el investigador responsable, señor Hector Gonzalez Toledo, comprendiendo lo que se me solicita. Se que puedo contactarme con el encargado de la intervención en el caso de que tenga alguna consulta.

Proceso de capacitación directiva en las áreas de liderazgo transformacional y gestión sutil.

Nombre del Participante : Magdiela Cornejo Arellano
Firma del Participante : 
Fono del participante : _____

Nombre del Establecimiento : Christian Garden School.

Fecha : 07-10-2019

Nombre del responsable del proyecto: Hector Gonzalez Toledo.

Firma del Investigador Responsable : 