



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**POTENCIANDO EL LIDERAZGO INTERMEDIO PARA LA LABOR DE LOS PROFESORES JEFES  
Y SU RELACIÓN CON LOS APODERADOS EN UN COLEGIO DE CERRO NAVIA A TRAVÉS DE  
UNA HERRAMIENTA DE INNOVACIÓN**

**Por**

**ISABEL AMANDA ROMO PINO**

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

**Profesor guía:**

**Ricardo Sepúlveda**

**Julio, 2019**

**Santiago, Chile**

**©2019, Isabel Amanda Romo Pino**

**©2019, Isabel Amanda Romo Pino**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

## ÍNDICE

I. RESUMEN	V
1.2 Abstract	VI
II. INTRODUCCIÓN	1
III.    Antecedentes teóricos, empíricos y de contexto	4
3.1 Comunidad educativa	4
3.2 Participación	5
3.3 Liderazgo del profesor jefe	7
3.4 Relación familia - escuela	9
3.5 Contexto	10
IV. Objetivos de la investigación	15
4.2 Objetivo General:	15
4.3 Objetivos Específicos:	15
V. Metodología	16
5.2    Procedimiento metodológico	16
5.3    Canvas de innovación: Rol y participación del apoderado en la escuela	18
VI. Resultados	22
6.2 Para el objetivo específico 1: Validar el canvas de innovación e implementar el plan de acción elaborado por los profesores jefes.	22
6.3 Para el objetivo específico 2: Describir prácticas de los profesores jefes cuando se relacionan con los apoderados.	25
6.4 Para el objetivo específico 3: Evaluar los efectos de la utilización de la herramienta y sus potencialidades.	28
VII. Discusión y Conclusiones	30
VIII. Referencias bibliográficas	34

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<i>Figura 1: Gráfico comparativo IDPS Autopercepción 1</i>	12
<i>Figura 2: Gráfico comparativo participación 1</i>	14
<i>Figura 3: Canvas Rol y participación del apoderado 1</i>	18
<i>Figura 4: Etapas Design Thinking para Canvas 1</i>	21
<i>Figura 5: Asistencia a reuniones de apoderados 1</i>	25
<i>Figura 6: Taller Método Singapur 1</i>	27
<i>Figura 7: Gráfico encuesta a docentes 1</i>	29
<i>Figura 8: Gráfico encuesta a docentes 2</i>	32
<b>Tabla I: Resultados Simce 2018 1</b>	10

## **I. RESUMEN**

El proyecto tiene como objetivo general definir prácticas de liderazgo que potencien el trabajo colaborativo entre el profesor jefe y los apoderados, por medio de una herramienta de innovación. Por medio de este Canvas (herramienta de gestión del aprendizaje, que a través de fases logra guiar hacia el logro del objetivo a quien la utiliza), se espera que los profesores jefes sean capaces de establecer un plan de acción que les permita generar el rol y grado de participación que quieren para los apoderados de sus cursos, pasando por las cinco fases de implementación de pensamiento de diseño, desde su liderazgo. Esta herramienta busca potenciar el liderazgo de los profesores jefes ante los apoderados, esperando que sean capaces de establecer y ejecutar un plan de acción que permita incidir en el grado de participación de sus apoderados en las diferentes instancias que necesite. Los resultados obtenidos se relacionan con las estrategias diseñadas por los profesores jefes, las que permiten definir el rol de los apoderados y su nivel de participación dentro de la escuela.

Palabras claves: Participación, comunidad, liderazgo, relación padres – escuela.

## **1.2 Abstract**

This Project has the general objective of defining leadership practices that enhance the collaborative work between the head teacher and the parents, through an innovation tool. It is expected that, using this learning management tool named Canvas (that helps the user achieve the objective through different stages), the head teachers are able to establish an action plan that allows them to create the role and determine the participation level they want from the parents in their different grades, going through the implementation of the five stages of design thinking, through their leadership. This tool seeks to enhance the head teacher leadership before the parents, hoping they are able to establish and execute an action plan that allows them to have an impact on the parents' participation level in the different instances they need. The results relate to the strategies designed by the head teachers that allow them to define the parents' role and their level of participation inside the school.

Keywords: Participation, community, leadership, parent-school relationship.

## II. INTRODUCCIÓN

De acuerdo a lo que plantea Ortiz (2011), en la colaboración familia escuela, uno de los principales problemas se relaciona con la delimitación de funciones educativas para cada uno o el entendimiento que tienen de ellas. En el contexto de este proyecto, ocurre lo mismo como antecedente del problema que se explicará a continuación.

El proyecto de investigación tiene como objetivo general definir prácticas de liderazgo que potencien el trabajo colaborativo entre el profesor jefe y los apoderados y la participación por medio de una herramienta de innovación.

El problema que se evidenció es que los apoderados en general se muestran poco comprometidos con las citaciones a reuniones y entrevistas convocadas por el profesor jefe, produciéndose una escasa participación de los apoderados en las funciones educativas.

Como antecedentes de este problema, podemos identificar:

En primer lugar, que no existe un perfil del profesor jefe levantado por la institución. Hay un perfil del profesor de forma general en el PEI que apunta principalmente a competencias profesionales relacionadas con los resultados de aprendizaje de los estudiantes y la misión institucional, sin especificar en ningún punto cómo ni cuánto deben relacionarse con las familias.

En segundo lugar, aun cuando el PEI de la Institución declara, respecto de los padres y apoderados, que los alienta a interactuar en forma permanente y constructiva con los demás miembros de la comunidad escolar, a conocer y hacerse parte en el Proyecto Educativo y a comprometerse activamente con los valores y las actitudes que permiten

vivenciarlo, se generan pocas instancias para ello, y los profesores jefes no tienen claridad respecto de cómo hacer que esto ocurra en la realidad. Esto porque no hay orientaciones declaradas que lo permitan. Finalmente, terminan haciendo de forma intuitiva, con distintos resultados, acciones para que las familias participen de los procesos de enseñanza - aprendizaje y los formativos de los estudiantes.

En tercer lugar, la Ley General de Educación, en su título preliminar, párrafo uno, artículo tercero, promueve la participación como una instancia en la que los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a ser informados y a participar en el proceso educativo. Luego, en el artículo 15, agrega que es deber del establecimiento la promoción de la participación de todos los miembros de la comunidad, con el objeto de contribuir al proceso de enseñanza del establecimiento (Mineduc, 2009). Hay que señalar que varios autores dicen que la participación de los apoderados tiene directa relación con los logros de aprendizaje de los estudiantes (Valdés y Urias, 2010). Por lo tanto, se hace crucial la promoción, aseguramiento y valoración de la participación de los apoderados dentro de la institución educativa.

La evidencia que permite describir el problema está basada en datos del año 2018, en lo que respecta a asistencia de apoderados a las reuniones, que promedian un 80%, y a las citaciones a entrevista del profesor jefe, que promedian un 77% de asistencia, considerando que son dos anuales. Las entrevistas, además, son parte de la evaluación de desempeño profesional docente, lo que obliga al profesor jefe a realizar entrevistas al 100% de sus apoderados. Los profesores tienden a citar priorizando a los apoderados de los estudiantes que tienen alguna dificultad académica, conductual o familiar, dejando para el final a aquellos apoderados de estudiantes que no las tienen, lo que se puede interpretar como falta de sentido a esta instancia para ambas partes. Respecto a las reuniones de apoderados, se entrega una pauta a los profesores jefes de cada curso, la que es seguida por ellos y, en ocasiones, no planifican la instancia dándole el contexto de sus estudiantes y apoderados.

¿Cómo podemos potenciar la participación de los apoderados y su relación con los profesores jefes para contribuir al logro de los objetivos de aprendizaje de los estudiantes?

Para responder al problema, luego de presentar los objetivos y las preguntas de investigación, se revisarán los antecedentes teóricos, empíricos y de contexto que permitan clarificar los conceptos claves, además de explicitar ciertas particularidades que se dan en el colegio donde se desarrolló el proyecto.

A continuación se detallará la metodología que se usó para el análisis de la investigación y se describirán las fases del canvas utilizado como herramienta de innovación para cumplir con los objetivos.

Finalmente se analizarán los resultados alcanzados en el desarrollo de los objetivos específicos y se establecerán conclusiones y posibles mejoras.

### III. Antecedentes teóricos, empíricos y de contexto

La comunidad educativa está compuesta por varios estamentos, dentro de los que están los profesores y las familias, ambos actores fundamentales de este proyecto de intervención basado en el pensamiento en diseño, por su característica principal que se sitúa en el centro a las personas, pues se trata de aumentar la participación de las familias en la escuela en función del liderazgo de los profesores jefes a cargo.

A continuación se presentan los antecedentes teóricos en los que se enmarca el proyecto de investigación.

#### 3.1 Comunidad educativa

En primera instancia, es necesario comprender dónde convergen apoderados y profesores jefes dentro de la institución, y es en **la comunidad educativa**, que es la que sostiene a las instituciones educativas. Esta está compuesta por distintos miembros, dentro y fuera de la escuela, y tiene por objeto contribuir a la educación de los estudiantes. Mineduc (2017) afirma:

Una comunidad educativa es el conjunto de los diferentes estamentos que intervienen en la institución educativa: estudiantes, docentes, directivos, asistentes de la educación, ex estudiantes, junto con padres, madres y apoderados/as. Todos, estrechamente interrelacionados, deben conformar una alianza para desarrollar el Proyecto Educativo Institucional, teniendo en consideración las necesidades e intereses del estudiantado. La comunidad educativa constituye, idealmente, una sociedad cuyos miembros están interesados en el mejoramiento integral de la calidad de la educación. (p. 16)

Considerando lo anterior, es que entendemos que dentro de la comunidad educativa debe haber una sólida relación entre los distintos miembros de ella, que promueva la

colaboración y se enfoque en los estudiantes, en sus aprendizajes y en la formación integral para cumplir con el objetivo que la define. Para entenderlo dentro de la investigación, entonces, tanto los profesores jefes como los apoderados, son parte de la comunidad educativa y por consiguiente, sus roles se relacionan directamente con la educación de los estudiantes y el logro de los aprendizajes.

### **3.2 Participación**

Por otro lado, es importante entender que, para que la comunidad educativa logre los objetivos que se propone, debe existir **participación** de sus miembros en su interior. Se define participar como “actuar intencionalmente persiguiendo objetivos y medios cuya combinación supone una estrategia que exige organización, recursos y una concepción inteligente de las asociaciones necesarias y viables”. (CEPAL, 1982, p.9).

De acuerdo al modelo propuesto por Epstein (2002), existen 6 tipos de participación.

- Crianza: propone a las escuelas ayudar a las familias a comprender las etapas del desarrollo de niños y adolescentes, con el fin de favorecer en el hogar las condiciones necesarias para respaldarlos como estudiantes.
- Comunicación: propone mantener comunicación por medio del diseño efectivo de métodos bidireccionales de acuerdo a los programas y el avance de los estudiantes.
- Voluntariado: favorece el trabajo mutuo para dar apoyo al hogar o a la escuela y sus actividades.
- Aprendizaje en casa: promueve que la escuela entregue a las familias estrategias, brinde apoyo y colabore respecto de cómo trabajar en el hogar, en las tareas y actividades propias del currículum.
- Toma de decisiones: se relaciona con considerar a los apoderados en los diversos estamentos de la escuela (Centros de padres, comités, delegados, etc.) que

permiten la escucha de sus opiniones y aportes para la toma de decisiones dentro del establecimiento.

- Colaboración con la comunidad: propone que se identifiquen los recursos y servicios disponibles para los estudiantes, la escuela y las familias, coordinados con empresas u otras agrupaciones, y se organicen para otorgar servicio a la comunidad y mejoras en la calidad de los aprendizajes.

Por otra parte Gatt y Preteñas (2012) han identificado 5 formas de participación de las familias

- Informativa: reciben información, pero no participan de las decisiones. Las reuniones de padres y apoderados son informativas de las decisiones que se toman en el centro educativo.
- Consultiva: tienen un grado de participación en las decisiones, sin ser resolutorias, basado solo en un carácter consultivo.
- Decisiva: participan de forma representativa en la toma de decisiones, al mismo tiempo que supervisan la rendición de cuentas sobre los resultados académicos.
- Evaluativa: participan en los procesos de aprendizaje, evaluando en general y conociendo los progresos académicos.
- Educativa: participan en el proceso educativo y formativo, dentro y fuera del horario escolar.

La “Política de participación de la familia y la comunidad en instituciones educativas” del MINEDUC, también cita a Epstein, para decir que los resultados de aprendizaje de los estudiantes mejoran cuando existe un trabajo cooperativo entre la escuela y la familia y desempeñan roles complementarios. El principal objetivo de este documento está relacionado con la mejora de la calidad de la educación y el aporte a la integralidad del estudiante por medio de la facilitación de condiciones que permitan la participación e involucramiento de las familias y la comunidad (Mineduc, 2017)

Por otra parte es importante el nexo entre las familias y las instituciones educativas, siendo principalmente el profesor jefe quien asume este rol.

### **3.3 Liderazgo del profesor jefe**

Un tercer elemento a considerar es el **liderazgo** del profesor jefe, en una muestra de la distribución del liderazgo de una institución educativa. Su capacidad de influir en los apoderados en función de mejorar el desempeño y compromiso de los estudiantes, así como establecer interacciones con los otros profesores de asignatura, desde las distintas áreas, lo orienta a un **liderazgo intermedio** (Antoine, 2017). Por otra parte, Pinto (2010) afirma que “el concepto de liderazgo intermedio sugiere que los docentes tienen un rol clave tanto en la forma en que la escuela se organiza, como en la forma en que se llevan a cabo las funciones centrales asociadas a la enseñanza y el aprendizaje. Estas evidencias fundamentan la importancia de reconocer y estimular la emergencia del liderazgo, no sólo desde el rol del director y su equipo directivo, sino también en los distintos niveles al interior de la organización escolar” (p.141). Este es el tipo de liderazgo que se requiere impulsar en el profesor jefe de una institución que quiere distribuir el liderazgo y asignar funciones que permitan mejorar la participación de las familias en instancias formales.

Para entender el liderazgo en posiciones intermedias, es necesario comprender cómo funciona la influencia cuando se le asigna la responsabilidad de la mejora educativa, pero sin la gestión empresarial (Sepúlveda, et al, 2013). El proyecto propone asignar al profesor jefe la responsabilidad de definir el rol y grado de participación de sus apoderados, siendo él quien ejerza la influencia para que esto ocurra de la forma como se lo proponga a través del uso de la herramienta de innovación.

El liderazgo docente tiene que ver con influir a otros a través de las relaciones, el trabajo colaborativo, en equipo y la flexibilidad. Sin embargo, también hay otros factores que inciden en ello. Harris (2019) los agrupa en 5 categorías:

- La cultura escolar: en la medida que haya apoyo, colaboración y empoderamiento docente (lo que implica que al profesor se le den oportunidades para ejercer su liderazgo en la estructura escolar), determinará positivamente el liderazgo docente. Si, por el contrario, no se dan estas características dentro de la cultura, se transformará en un obstáculo.
- La estructura escolar: al igual que la cultura, esta estructura puede promover o ser una barrera para el liderazgo docente. Cuando es transparente, produce en los docentes la voluntad de asumir tareas de liderazgo e innovar en sus funciones y tareas; si, por el contrario, no lo es, este ejercicio voluntario no ocurre, manteniéndose cada uno en la función que le fue asignada según su rol.
- El liderazgo directivo: el tipo de interacción que el líder directivo tenga con los docentes, en cuanto a mayor, menor o nulo apoyo, determinará el desarrollo del liderazgo docente.
- Relaciones entre pares: se requiere, para potenciar la calidad del liderazgo docente, que las relaciones entre pares se enmarquen en la confianza y que sean positivas, favoreciendo el trabajo en equipo y la colaboración.
- Factores inherentes a la persona o individuales: hay algunos factores que tienen que ver con la motivación personal y otros relacionados con la formación, la experiencia, el cargo y la edad.

En síntesis, es necesario considerar todos los factores antes mencionados, para lograr que los docentes, especialmente los profesores jefes, lideren con efectividad a sus

apoderados, cumplan los objetivos que se hayan propuesto y enfoquen su trabajo hacia las metas propuestas por la institución.

### **3.4 Relación familia - escuela**

La **relación familia – escuela** es la relación entre estos dos agentes educativos en función del estudiante (Mineduc, 2017), lo que, por cierto, es una preocupación transversal en las instituciones educativas. Se espera que las escuelas vean la importancia de acercarse a los padres y apoderados y promuevan su participación en la educación de los niños y niñas.

Familia y escuela comparten el mismo objetivo: educar y formar. Entonces, lo lógico es que ambos agentes educativos trabajen colaborativamente para influir de manera positiva en el desarrollo de los niños y niñas. Según Sánchez (2011), el rol del profesor y la escuela han visto incrementadas sus responsabilidades como consecuencia de los cambios sociales que han afectado a las familias, por ejemplo con las jornadas laborales de ambos padres, lo que, de acuerdo al autor, requiere la necesidad de que ambas instituciones trabajen unidas para lograr la formación integral de los niños.

Hace sentido que la relación familia y escuela, sea una relación colaborativa, de cooperación y de trabajo conjunto, especialmente si pensamos que los niños y niñas pasan la mayor parte del tiempo en la escuela. Es por ello que las instituciones educativas necesitan fortalecer el rol de los padres y apoderados y la participación de ellos dentro de la escuela para aunar criterios comunes, frente a los objetivos que el PEI propone para el desarrollo de los estudiantes.

**3.6 Pensamiento en diseño** es el enfoque que se utilizó para diseñar una herramienta que permitirá definir el rol de los apoderados por parte de los profesores jefes.

“Todos estos problemas, tienen a las personas como su centro. Requieren un enfoque creativo, iterativo, práctico y centrado en las personas para hallar las mejores ideas y soluciones definitivas. El design thinking es precisamente ese tipo de enfoque de la innovación” (Brown, 2008).

A través de la metodología de pensamiento en diseño, siguiendo las fases propuestas, que permiten involucrar a quienes participan, buscando solución al problema de esta investigación como protagonistas, y del canvas de negocio, que es el modelo usado como herramienta que se implementará en el proyecto. “The bussines canvas model presents the visual overview of nine components of a bussines on one page. In this book Alexander Osterwalder’s bussines model canvas serves as there scorecards for the customer discovery process described in step one” (Blank y Dorf, 2014).

El uso del canvas permite asignar tiempos y visualizar en qué fase nos encontramos dentro del proyecto. Es una herramienta que se proyecta como útil para trabajar y desarrollar cualquier proyecto en una institución.

### **3.5 Contexto**

El Colegio se ubica en la comuna de Cerro Navia, tiene más de 60 años de trayectoria y hace 5 años que pertenece una fundación, que tiene a su cargo 12 colegios en total. Es un colegio particular subvencionado sin financiamiento compartido, atiende niveles desde Pre kínder a 4° medio. Tiene 1.070 estudiantes y 83 profesores. Cuenta con jornada escolar completa. Su índice de vulnerabilidad es de 75,1%. El porcentaje de alumnos prioritarios es 48,9%; el de alumnos preferentes es 33,9%. Un 14, 7% de los alumnos pertenecen al Programa de Integración Escolar.

En términos de resultados, en la tabla siguiente se muestran los puntajes alcanzados en el SIMCE 2018 para cuarto básico, sexto básico y segundo medio.

**Tabla I: Resultados Simce 2018 1**

<b>Prueba</b>	<b>Cuarto básico</b>	<b>Sexto básico</b>	<b>Segundo medio</b>
<b>Lenguaje</b>	291	283	274
<b>Matemática</b>	288	285	301
<b>Ciencias Naturales</b>		285	253

Fuente: elaboración propia

\* Tabla elaborada en base al informe de resultados 2018 enviado por la Agencia de Calidad de la Educación, en mayo de 2019.

El colegio cuenta con una planta docente de 83 personas, de ellos, 28 ejercen el rol de profesores jefes, el promedio de edad de los profesores jefes es de 29, 1 años y su antigüedad en el colegio bordea los 3 años, hay 7 cursos en los que el profesor jefe está en su primer año en la institución y 3 de ellos, en su primera experiencia laboral. Todos estudiaron en universidades acreditadas por la Comisión Nacional de acreditación y pasaron por un proceso de selección que implica una entrevista por parte del equipo directivo y jefe de departamento, una evaluación psicológica y realizaron una clase demostrativa.

La misión institucional apunta a entregar educación de calidad en sectores de escasos recursos a través de un proyecto católico y favoreciendo la participación de las familias en la formación de sus hijos e hijas. La visión se relaciona con la formación integral del ser humano en un contexto católico.

El proyecto se implementó en un grupo de 6 profesores jefes, de Prekínder a Primero básico, lo que permitirá acompañar y monitorear el proceso, respondiendo al problema detectado a partir de los datos de asistencia a reuniones de apoderados y entrevistas obtenidos durante 2018. Estos datos indican que el 15% no asiste a las entrevistas de apoderados, el 8% solicita cambio de fecha de la entrevista de apoderados, mientras que un 77% asiste a entrevista dos veces al año a petición del profesor jefe y que hay un promedio de 80% de asistencia a las reuniones de apoderados. Siendo estos datos un

problema planteado por los profesores a fines de 2018, que acarrea efectos como: resultados de aprendizaje insuficientes en algunos estudiantes, falta de motivación, baja autoestima académica. Estos datos se evidencian en los últimos resultados del SIMCE, que muestran una baja en estos indicadores de formación personal y social, en dos de los tres niveles (cuarto básico y segundo medio).

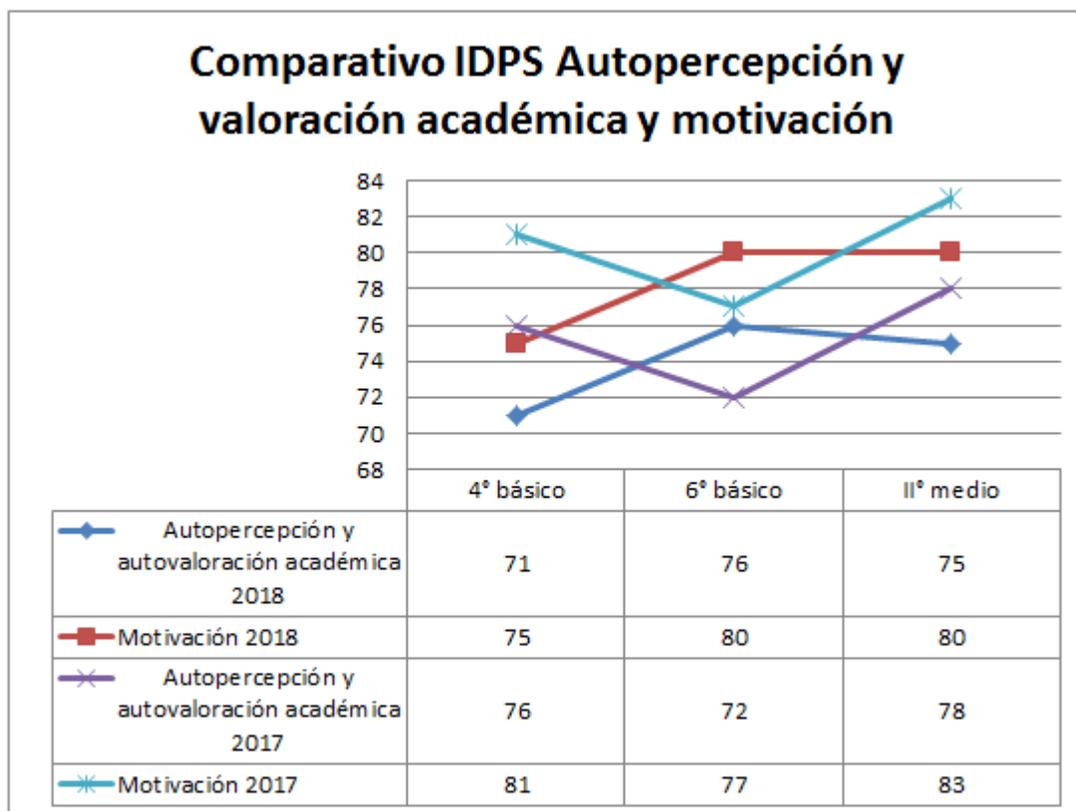


Figura 1: Gráfico comparativo IDPS Auto percepción 1

Fuente: elaboración propia

\* Gráfico elaborado en base al informe de resultados 2018 enviado por la Agencia de Calidad de la Educación, en mayo de 2019.

\*\* Se considera el año 2016 para el nivel de 6° básico en el comparativo, ya que se evalúa cada dos años en este nivel.

Luego del proceso de recolección de información se destacan los siguientes hallazgos:

Entrevistas de apoderados:

- De 362 entrevistas realizadas por los profesores jefes, solo 84 consideran felicitaciones o destacan algún aspecto positivo de los estudiantes. Las 278 restantes tienen una connotación negativa en relación con aspectos académicos o conductuales.
- El porcentaje de asistencia a entrevistas es de 77%, 18 puntos porcentuales por debajo de lo esperado por la institución, de acuerdo a lo establecido como meta en el plan estratégico. (ver en anexos).
- Las principales temáticas tratadas son:
  - Aspectos conductuales (convivencia escolar).
  - Aspectos académicos (notas, observaciones evaluativas, evaluaciones, etc.).
  - Derivaciones (sicólogos, asistentes sociales y neurólogo).

#### Reuniones de apoderados:

- No se planifican: El profesor jefe no planifica su reunión. Reúne información relevante propia del curso para darla a conocer en la reunión de apoderados y se circunscribe a tratar cada uno de los puntos de la pauta de reunión de apoderados preparada por el equipo de formación del colegio, que incluye: orientadora, encargados de formación y pastoral e inspectores.
- Responden a una pauta tipo, en la que se propone trabajar, en primer término, un tema de orientación común para todos los niveles, elaborado por el equipo de formación del colegio. Luego se deja un espacio para lo relacionado con asistencia a clases, aspectos académicos relevantes (entrega de notas) o considerados por el profesor jefe de forma autónoma. En tercer término, se da espacio para la organización del curso y su directiva, y finalizan con un espacio para el ítem varios.

- En 2018, la asistencia promedio es de un 80%, porcentaje bajo, considerando que la meta establecida en el plan estratégico de la institución es de 85% (Se adjunta en anexos).

En relación a la participación de los apoderados en entrevistas con el profesor jefe y reuniones de curso, se considera baja, tanto por parte de los profesores, lo que se evidencia en entrevista realizada, así como también por parte de los apoderados y estudiantes, lo que queda de manifiesto en los resultados 2018 de los indicadores de desarrollo personal y social evaluados por el SIMCE.

El siguiente gráfico muestra los resultados del indicador participación, definido por la Agencia de Calidad de la Educación como: “considera las percepciones de los estudiantes, padres y apoderados sobre las oportunidades de encuentro y espacios de colaboración promovidos por el establecimiento, y el grado de compromiso e involucramiento de los miembros de la comunidad educativa en este tipo de instancias”.

[http://archivos.agenciaeducacion.cl/estudios/Estudio\\_Indicadores\\_desarrollo\\_personal\\_social\\_en\\_establecimientos\\_chilenos.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/estudios/Estudio_Indicadores_desarrollo_personal_social_en_establecimientos_chilenos.pdf)

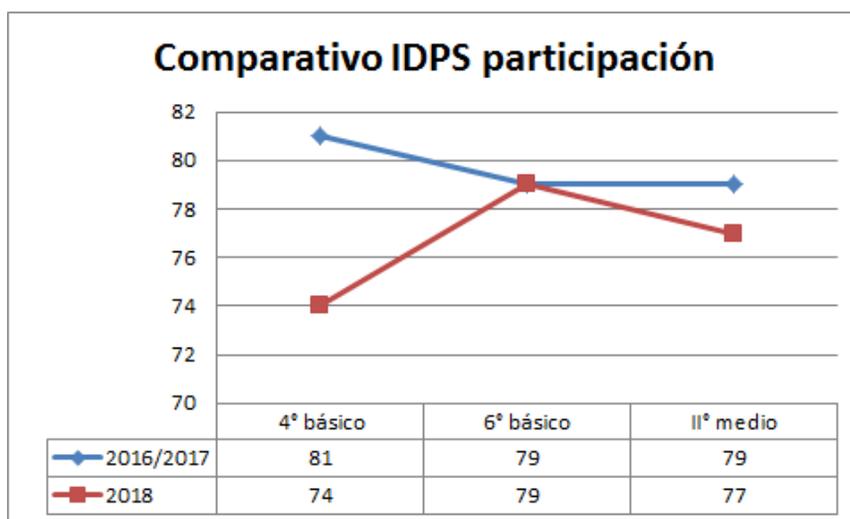


Figura 2: Gráfico comparativo participación 1

Fuente: elaboración propia.

\*Gráfico elaborado en base al informe de resultados Simce 2018, publicado por la Agencia de Calidad de la Educación en mayo de 2019.

\*\* Se considera el año 2016 para el nivel de 6° básico en el comparativo ya que se evalúa cada dos años en este nivel.

#### **IV. Objetivos de la investigación**

##### **4.1 Objetivo General:**

Definir prácticas de liderazgo que potencien el trabajo colaborativo entre el profesor jefe y los apoderados y la participación por medio de una herramienta de innovación.

##### **4.2 Objetivos Específicos:**

- Validar el canvas de innovación e implementar el plan de acción elaborado por los profesores jefes.
- Describir prácticas de los profesores jefes cuando se relacionan con los apoderados.
- Evaluar los efectos de la utilización de la herramienta y sus potencialidades.

## **V. Metodología**

### **5.1 Procedimiento metodológico**

Respecto a la metodología, lo primero es aclarar que se trata de un proyecto de intervención, lo que se traduce a un conjunto de acciones planificadas, sistematizadas y que se sustentan en una necesidad que se ha evidenciado, siendo esta necesidad el problema:

Los apoderados en general se muestran poco comprometidos con las citaciones a reuniones y entrevistas convocadas por el profesor jefe, produciéndose una escasa participación de los apoderados en las funciones educativas.

Para realizar este proyecto de intervención, se realizó un trabajo teórico práctico. En primer término, se recopilaron antecedentes teóricos y contextuales que permitieran sustentar la intervención y que sirvieron a la vez como marco teórico del proyecto. Luego, se seleccionó a profesores y educadoras para la intervención, determinando que fueran las educadoras de los niveles de Prekínder, Kínder y las profesoras de Primero básico.

Luego de conversar con la dirección del establecimiento, para que autorice el trabajo de intervención en el colegio.

En primera instancia, se recogen los antecedentes contextuales del año 2018, haciendo una lectura de las actas de entrevistas y de reuniones de apoderados, así como también se revisa el plan estratégico de la institución, los porcentajes de logro para aquellos indicadores relacionados con la investigación.

En segundo lugar se selecciona a las educadoras de párvulos y profesoras para trabajar en la intervención. Esta selección responde a que eran los primeros niveles de educación

dentro de la institución educativa y se toma esa decisión con el fin de que, a partir de ahí, comience a gestarse el rol del apoderado y su participación como parte de la cultura de la institución.

De las profesoras y educadoras seleccionadas, es relevante destacar que dos de ellas se integran a la institución en 2019, una en 2011, dos en 2015 y una de 2018. Cuatro de ellas tienen menos de 30 años, una 33 y otra 50. Todas pasaron por el mismo proceso de selección para integrarse a la escuela, es decir entrevista con el equipo directivo, evaluación psicológica y clase demostrativa. Cuatro de ellas han tenido experiencias laborales en otras instituciones y dos se encuentra en su primera experiencia de trabajo.

Se implementó el plan de acción ideado por el equipo de trabajo, luego se evaluó y decidió persistir con él, para, finalmente, hacer una evaluación del trabajo realizado.

Técnicas de recolección de información y datos: Se realiza una encuesta a las profesoras y educadoras participantes al inicio del proyecto para recoger información de la fase de descubrimiento de la herramienta utilizada y al finalizar el proyecto, luego a través de la técnica *focus group*, entendida como una conversación grupal entre el investigador y un grupo de personas, de acuerdo a Kitzinger (1995) con los mismos participantes, se recoge información acerca de la realidad contextual de sus cursos, también se realiza focus group con los apoderados en la fase de evaluación del plan de acción para conocer sus opiniones y recoger información acerca de su percepción del trabajo realizado. Se levantan actas de reuniones de apoderados y entrevistas realizadas por las mismas educadoras y profesoras, se realizan 6 observaciones de reuniones de apoderados y 36 observaciones de entrevistas.

Técnicas de análisis de información: En este proceso se realizó visualización de datos obtenidos, cruce y visualización de información de *focus group* sin utilización de

herramientas tecnológicas, sino a través de la categorización y codificación manual, encuestas y acta. Por último se realiza una triangulación metodológica (Aguilar, 2015), a partir de la información recogida y los datos relevantes obtenidos.

## 5.2 Canvas de innovación: Rol y participación del apoderado en la escuela

A continuación se muestra la herramienta utilizada con el equipo de trabajo para definir el rol y participación del apoderado en la escuela.

1. Descubrimiento 2. Interpretación 3. Ideación 4. Experimentación 5. Evolución

<p><b>01 Visualizar</b></p> <p>¿Cuál sería un apoderado ideal?          ¿En qué medida se involucra con la labor de la escuela?          ¿Cómo se relaciona con los distintos estamentos escolares?          ¿Qué apoyo da al estudiante para el logro de los aprendizajes?</p> <p>10 min</p>	<p><b>02 ¿Cómo son mis apoderados?</b></p> <p>¿Cuál es su nivel de escolaridad?, ¿trabajan?          ¿Cómo se compone la familia?          ¿Cómo se involucra con el estudiante?          ¿Cómo es su relación con la escuela?          Describa los 3 grandes grupos de apoderados que tiene en su curso.</p> <p>15 min</p>	<p><b>03 Empatía Táctica</b></p> <p>¿Qué dice el apoderado de su relación con la escuela?          ¿Qué hace el apoderado en la escuela?          ¿Qué piensa el apoderado de su rol en la escuela?          ¿Qué siente el apoderado sobre su rol en la escuela?</p> <p>15 min</p>	<p><b>04 Diseño de estrategias</b></p> <p>¿En qué queremos que participen?          ¿Qué Rol queremos que asuman?          ¿Cuánto queremos que participen?          ¿Qué 3 estrategias podemos hacer para lograrlo?</p> <p>25 min</p>	<p><b>05 Plan de Acción</b></p> <p>Elijan una de las 3 estrategias del paso anterior a través de responder las siguientes preguntas:          ¿Por qué es la mejor estrategia?          ¿Se puede implementar esta solución en un semestre?          ¿Cómo podemos medir su éxito?</p> <p>25 min</p>
<p><b>06 Construye</b></p> <p>Aplicación del Plan de Acción. ¿Qué pasos se requieren?          ¿Cuándo se aplicará?          ¿Cuánto tiempo requiere su aplicación?</p> <p>35 min</p>	<p><b>07 Mide</b></p> <p>Diseñe 3 indicadores para evaluar el plan de acción.          ¿En qué fecha se van a evaluar los 3 indicadores al final del semestre?</p> <p>15 min</p>	<p><b>08 Aprender</b></p> <p>Defina un estándar de éxito para cada indicador.          ¿En qué fecha se pondrán en común los resultados?</p> <p>15 min</p>	<p><b>09 Persverar o innovar</b></p> <p>A nivel de escuela, ¿cuándo consideraremos que fue exitoso?, ¿por qué razón fue o no exitoso?          ¿Debemos perseverar o innovar en el plan de acción?</p> <p>15 min</p>	

ESCUELA 01 ENCARGADO 02 FECHA 03

Figura 3: Canvas Rol y participación del apoderado 1

Tiene como finalidad el elaborar e implementar un plan de acción para “definir y fortalecer el rol de los apoderados en la escuela”. Dicho objetivo nace de la necesidad de la escuela de hacerse cargo de la relación con las familias y los apoderados en general.

**Duración de la metodología:**

La metodología de trabajo se descompone en distintas etapas, que de manera agregada ascienden a la cantidad total de 2 horas y 40 minutos.

Dichas etapas tienen una representación visual donde establecen cuál es su duración.

### **Etapas de la metodología**

Esta metodología es autoexplicativa y no cuenta con material de apoyo distinto del elemento visual entregado.

Las etapas de la metodología, que fueron inspiradas en el Design Thinking, son las siguientes:

- A) Visualizar: en esta etapa, los profesores de manera individual se imaginan el escenario ideal de su relación con los apoderados y los roles que estos tomarían.
- B) ¿Cómo son mis apoderados?: en esta etapa, los profesores de manera individual hacen una radiografía de los apoderados del curso a través de preguntas y los agrupan en tres categorías establecidas por ellos.
- C) Empatía táctica: en esta etapa, los profesores, de manera individual, identifican lo que piensa, siente, hace y dice el apoderado respecto de su rol y participación en la escuela. Se pretende generar Empatía Cognitiva y Afectiva entre los profesores y los apoderados.
- D) Diseño de estrategias: los profesores, ahora en grupos y de manera colectiva, proponen 3 estrategias (planes de acción) a partir de preguntas propuestas por la metodología.
- E) Plan de acción: se realiza una puesta en común, se escoge una estrategia de entre las disponibles, que debe ser medible y posible de implementar en un tiempo determinado.
- F) Construye: se trata de la implementación del plan de acción y se fijan pasos a seguir, plazos y fechas. Asimismo, se piensa en común cuánto tiempo tardará en implementarse.

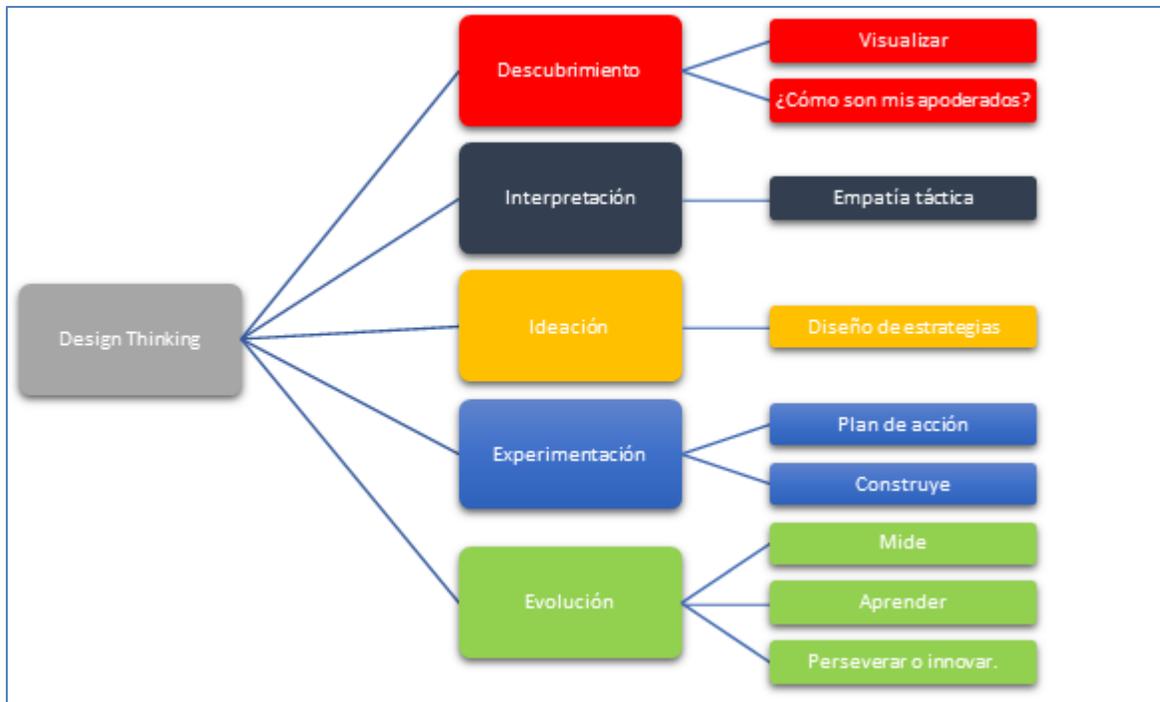
- G) Mide: evaluación de la implementación por medio de indicadores propuestos por los profesores. Se solicita la elaboración de a lo menos tres indicadores de éxito.
- H) Aprender: definición de los estándares de éxito del plan de acción y reflexión acerca de los resultados. Se pretende que los docentes en grupo establezcan qué sería un resultado exitoso.
- I) Perseverar o innovar: a partir de la reflexión y los datos arrojados en las etapas Mide y Aprender, se toma la decisión de perseverar en la metodología o innovar. Dicha innovación debe ser de manera semestral.

### **Aportes del Design Thinking a la herramienta:**

Esta herramienta está pensada desde las etapas del Design Thinking para educación, tal como se expone en el documento de trabajo titulado “Design Thinking for Educators” de la compañía IDEO (disponible en la página web <https://designthinkingforeducators.com/>):

1. Descubrimiento: reconocimiento del desafío y recolección de información
2. Interpretación: búsqueda del sentido y oportunidades
3. Ideación: diseño de estrategias
4. Experimentación: Plan de acción y construcción (implementación)
5. Evolución: medición de resultados, análisis de datos y toma de decisiones.

En el esquema siguiente, se especifica cómo las etapas del design thinking inspiran y dan forma a las etapas propias de la metodología:



*Figura 4: Etapas Design Thinking para Canvas 1*

Como se puede observar, dichas etapas dan lugar a los pasos mismos de la metodología, sus herramientas e interrogantes utilizadas.

## VI. Resultados

Se presentan los resultados relevantes del proyecto, de acuerdo a los objetivos específicos.

### **6.1 Para el objetivo específico 1: Validar el canvas de innovación e implementar el plan de acción elaborado por los profesores jefes.**

Los principales resultados son:

De la entrevista realizada a los profesores en etapa de Descubrimiento (ver anexos).

Se destaca que 5 de 6 profesores establecen tres grandes grupos de apoderados, los que se podrían caracterizar de la siguiente manera:

- 1) grupo que está comprometido y participa en las actividades que el colegio solicita.
- 2) grupo que solo asiste cuando se le cita.
- 3) grupo que delega en el colegio toda la responsabilidad y no asiste a entrevistas ni a reuniones de apoderados.

Del rol y nivel de participación de los apoderados

Los profesores y educadoras:

- Coinciden en que el apoderado y la familia deben trabajar en conjunto para lograr el aprendizaje de los estudiantes y su formación integral.
- Debe haber compromiso de parte de los apoderados y participación en las actividades que se les convoque.

Sin embargo, las respuestas de educadoras y profesores respecto del apoderado ideal, de acuerdo a la codificación, coinciden en:

Que esperan un apoderado comprometido, que transmita valores a los estudiantes, confía en la institución y las decisiones que se toman dentro de ella, es participativo, responsable y colabora con lo que se le solicita, todo ello en beneficio del logro de aprendizajes de los niños y niñas, citando a una de las profesoras participantes respecto de la pregunta ¿Cuál es el apoderado ideal?, responde: *“Tiene conocimiento de la importancia de la educación en la vida de su hijo/a, y entiende que este proceso se realiza en conjunto entre la familia y el colegio. Asiste y colabora cuando se le solicita y respeta el conducto regular”*.

Por lo que se puede relacionar con la literatura, específicamente con la categorización realizada por Gatt y Preteñas (2012), en que se espera que los apoderados del colegio participen de forma educativa, es decir que sean parte de la formación y educación dentro y fuera de la escuela, y al, mismo tiempo, de forma consultiva, por cuanto se espera que a través del profesor jefe canalicen sus inquietudes y opiniones respecto de las decisiones.

De la herramienta “Canvas Rol y Participación del apoderado en la escuela”.

Durante la fase de experimentación, profesores y educadoras han definido las principales estrategias a trabajar con sus apoderados como plan de acción:

- Entrevistas destacando aspectos positivos en primera instancia para generar apertura de parte de los apoderados: al triangular las observaciones realizadas y considerando las opiniones vertidas en los focus group por apoderados y educadoras y profesoras involucrados en esta intervención, coinciden en que el apoderado muestra mayor apertura durante la entrevista al destacarse aspectos positivos del estudiante, manifestándose una diferencia respecto de lo que ocurría en años anteriores en que algunas entrevistas eran solo para resaltar aspectos conductuales negativos, o malos resultados académicos de acuerdo a la revisión hecha de las actas de entrevistas de 2018.

- Planificación de reuniones de apoderados: para las educadoras y profesoras, al planificar las reuniones de apoderados las hace significativas para ambas partes, porque se consideran las características de los estudiantes y de sus apoderados. Así, las reuniones de apoderados se transformaron de una forma de participación informativa a una educativa (Gatt y Preteñas, 2012), considerando, además, que es la instancia en la que se realizan talleres para padres y apoderados.
- Talleres para padres y apoderados: queda establecido en focus group el carácter consultivo que se está dando a los talleres para padres y apoderados, pues, en él, se escuchan sus propuestas y se planifica para el segundo semestre la realización del taller de inglés y de habilidades parentales sugerido por ellos en la instancia antes mencionada, lo que surge de la inquietud que manifiestan y que se refleja en la cita de una de las apoderadas respecto de la clase de inglés: *“Por ser cuando llega a la casa, los niños dicen hoy me enseñaron las partes del cuerpo ya y la mamá le dice cómo se dice cabeza, ay se me olvidó. Claro po, se les olvida, entonces, las mamás ahí como reforzarles. Eso nos falta un poco al menos yo pienso en este lado”*.
- Proyectos de aprendizaje que involucren a la familia. Se implementó el proyecto de juegos centralizados en Educación Parvularia con participación de la familia, la que colaboró con recursos y vino a vivir la experiencia de juego con los estudiantes. Se planificaron los proyectos huerto (agosto), muestra gastronómica (septiembre), feria de profesiones y oficios (octubre) y festival de talentos (noviembre). Para ello, se consultó a los apoderados y familias las posibilidades de participación y se distribuyeron por grupos en cada una de estas instancias.

Se decide persistir con el plan de acción durante la fase de evolución, luego de evaluar la asistencia, interés y colaboración de los apoderados:

- En promedio solo el 5% de las inasistencias a entrevistas no están justificadas.
- La asistencia a reunión aumentó en promedio un 11% respecto de 2018.
- Un 90,9% de los padres y apoderados asiste a los talleres.
- Los padres se han mostrado interesados y colaboran con los proyectos de aprendizaje en que se los involucra.

### 6.3 Para el objetivo específico 2: Describir prácticas de los profesores jefes cuando se relacionan con los apoderados.

Los principales hallazgos se relacionan con la asistencia, participación y acogida de los apoderados en instancias como reuniones de apoderados, entrevistas y recepción de estudiantes en la entrada al colegio.

#### Reuniones de apoderados

El siguiente gráfico muestra un aumento en la asistencia a reunión de apoderados a partir del promedio de 2018.

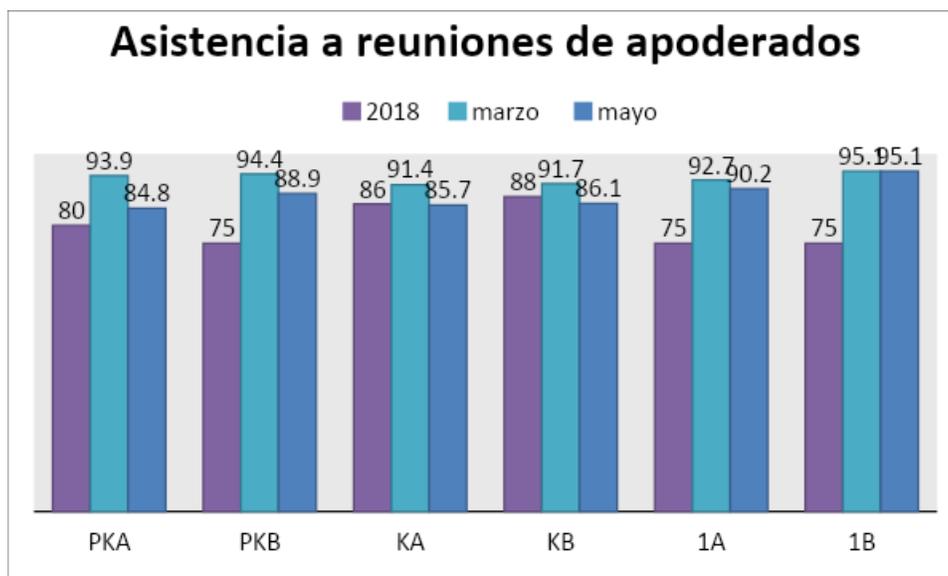


Figura 5: Asistencia a reuniones de apoderados 1

Fuente: elaboración propia

Las reuniones de apoderados se planificaron con dos semanas de anticipación y de forma conjunta al igual que el material a utilizar. Dejando establecida la siguiente pauta:

1. Oración: se realiza oración católica de acuerdo al PEI de la institución.
2. Hábitos y rutinas: se trabaja en grupos pequeños, presentan un caso relacionado con la rutina de acostarse y dormir, los apoderados comentan en los grupos posibles soluciones y exponen sus ideas. Mientras que las educadoras y profesoras orientan a los apoderados a respetar los horarios y las rutinas.
3. Asistencia y atrasos: Esta instancia se relaciona con la campaña de motivación de asistencia a clases y puntualidad al ingreso.
4. Contenidos de matemática (taller). Se realiza taller teórico - práctico de Singapur.
5. Contenidos lenguaje. Se explica metodología de trabajo AILEM.
6. Convivencia escolar (Programa convive). Esta instancia de trabajo se relaciona con el programa de promoción de los valores institucionales y entrega de refuerzo positivo. Se informa a los apoderados acerca de ella.
7. Día del Alumno. Establecen acuerdos para celebrar el Día del Alumno.
8. Directiva. Profesora jefe cede un espacio de 20 minutos a la directiva del curso para que se conversen los temas que les competen.

En las seis reuniones de apoderados de mayo, se realizaron talleres para los padres y apoderados. En Prekínder y Kínder se trabajó con ellos la metodología Singapur de aprendizaje de las matemáticas. Los padres y apoderados tuvieron la oportunidad de realizar una clase de matemáticas como las que hacen sus pupilos, en la que participaron activamente, utilizando el material concreto y observando los textos de los estudiantes.

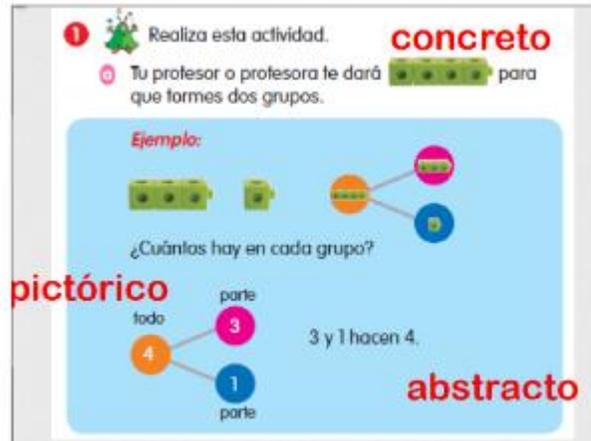


Figura 6: Taller Método Singapur 1

Fuente: elaboración propia

\*Actividad presentada en el taller para padres y realizada por ellos para comprender método Singapur en el contexto de la secuencia concreto, pictórico y abstracto en pensamiento matemático

### **Entrevistas de apoderados**

Con respecto a las entrevistas de apoderados, los profesores han entrevistado, en promedio, al 97% de los apoderados. Se ha evidenciado en el acompañamiento que todas las entrevistas están previamente planificadas, es decir que las profesoras tienen escritos los tópicos a tratar y objetivos de ellas. Al mismo tiempo, se destaca que comienzan saludando, destacando un aspecto positivo del estudiante, ya sea en el área académica, conductual o de formación, lo que genera en el apoderado una apertura durante la entrevista. Envían la citación con, al menos, una semana de anticipación, lo que permite al apoderado planificar sus tiempos y con ello, de acuerdo a lo manifestado en el focus group de padres y apoderados, aumentan las posibilidades de asistencia.

### **Talleres para padres y apoderados**

En relación a los talleres para padres y apoderados, se está realizando un taller para padres, apoderados y estudiantes cada miércoles, para trabajar con la metodología AILEM (Aprendizaje interactivo de lectura, escritura y matemática), que en nuestro colegio se

está utilizando en la asignatura de lenguaje, para lograr los objetivos del proceso lecto escritor en primero básico. Además, en Educación Parvularia, se hicieron dos talleres para padres y apoderados, el primero relacionado con la metodología Singapur utilizada para el núcleo de pensamiento matemático, y el segundo enfocado en la prevención del abuso sexual, a cargo de la sicóloga del colegio y gestionado por las educadoras de párvulo a cargo de los niveles NT1 y NT2. Para el segundo semestre, como se indicó anteriormente, está planificado un taller metodológico de inglés, solicitado por los apoderados en el focus group y considerado por ellos como una necesidad, pues reconocen que no manejan los contenidos que se están trabajando en el colegio *“acá pasa de que muchos papás preguntan que les están pasando en inglés, así que les están pasando porque en general no sabemos”* manifiesta una de las apoderadas..

#### **6.4 Para el objetivo específico 3: Evaluar los efectos de la utilización de la herramienta y sus potencialidades.**

Se presenta a continuación las fortalezas, debilidades y potencialidades de la herramienta utilizada con el equipo de trabajo para definir el rol del apoderado y su grado de participación.

Fortalezas:

En primer término, destaco de la herramienta la facilidad de su aplicación, la que resultó bastante amable, pues permite ajustarse a las fases de trabajo propuesta y acotar las preguntas.

Favorece el trabajo autónomo de los grupos de trabajo, dando posibilidades de comentar, llegar a acuerdos y tomar decisiones en conjunto. Quien lideró las jornadas actuó netamente como un facilitador, surgiendo las ideas del propio equipo de trabajo, lo que fue muy valorado. Esto se puede evidenciar en los resultados de la encuesta, realizada en la que asignaban grado de importancia, siendo 4 muy importante y 1 poco importante, en relación a la forma en que se elaboró el plan de acción para definir el rol de los

apoderados y su grado de participación en la escuela.

### Gráfico Encuesta de importancia para afirmaciones

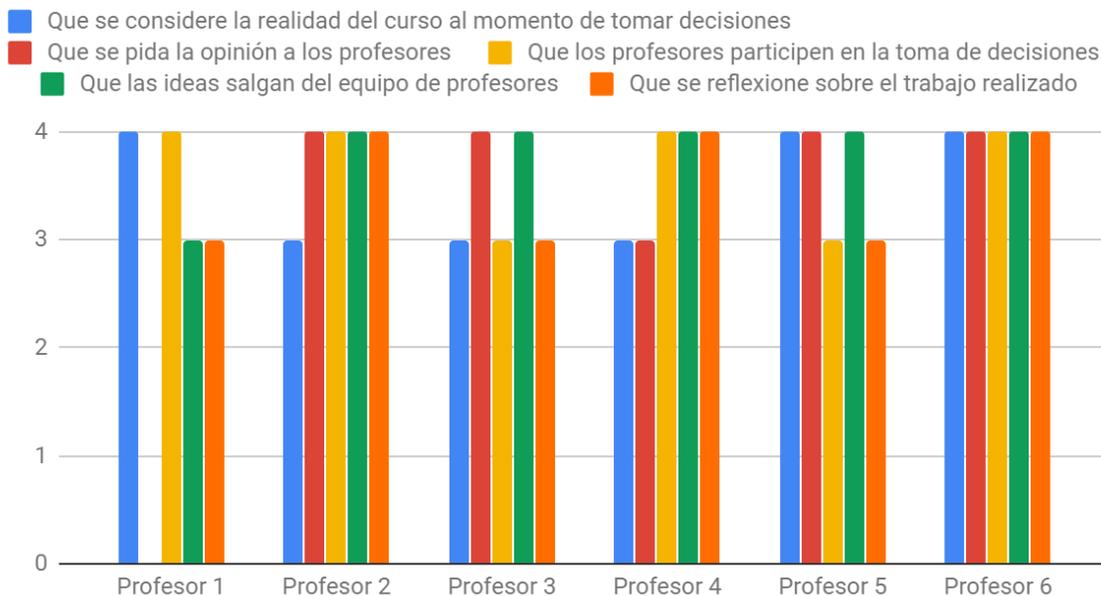


Figura 7: Gráfico encuesta a docentes 1

Fuente: elaboración propia

Ha generado en las profesoras jefes y educadoras de nivel un mayor empoderamiento de su rol y ejercicio de su liderazgo frente a los apoderados, tal como comenta el apoderado 1 *“Yo no tengo nada que decir ni de las tías ni nada, o sea todo lo que se ha visto ha sido para bien y con mi hija, mi hija está feliz, más flojita para levantarse pero está feliz, con el tema del colegio y a mí me gusta igual, me gustan las tías, como hablan, uno les pregunta, se dan el tiempo de responder las dudas y todo eso, yo de verdad que estoy bien”*, esta afirmación permite reconocer que las profesoras jefes están ejerciendo influencia en los apoderados y de acuerdo con Antoine (2017), generando a través de su liderazgo intermedio, mayor compromiso de los estudiantes. Además de encontrar validación de su trabajo frente a otros colegas. Ellas han comentado el trabajo que realizan, lo que ha despertado el interés de otros docentes por conocer las estrategias que han desarrollado.

Debilidades: los tiempos destinados para cada una de las fases, deben ajustarse, porque, en la realidad, los minutos asignados tendieron a extenderse. Los profesores deben destinar tiempo de sus horas no lectivas para la implementación o planificación de las acciones que van a realizar, una de las profesoras afirma *“Es necesario que se destine una hora de la agenda a trabajar en nuestro plan de acción semanalmente, tenemos que darnos el tiempo para planificar lo que vamos a hacer y no improvisar, porque eso ya probamos que no funciona”* Profesora 1° básico en Focus Group

Potencialidades: Se presentó el trabajo realizado con los seis profesores al equipo directivo, mostrando los resultados. El colegio ha solicitado que se utilice la herramienta para definir el rol de los apoderados y su grado de participación en la escuela, con todos los profesores de segundo a sexto básico, quedando agendada la primera sesión de implementación para el próximo 26 de agosto.

La herramienta podría ser utilizada para otro fin utilizando el mismo camino, es decir, a través de las etapas del Design Thinking para desarrollar ideas innovadoras que permitan el logro de otros objetivos.

## **VII. Discusión y Conclusiones**

### **Reflexión**

En primer lugar, uno de los principales hallazgos realizados tiene que ver con el rol del profesor jefe y las educadoras de nivel en la participación de los apoderados, quienes han seguido su propio plan de acción, elaborado a partir del trabajo con la herramienta de innovación, para definir el rol y nivel de participación de sus apoderados, porque encontraron el sentido de ello. Se evidencia un liderazgo docente potenciado, al ser los protagonistas quienes han ideado el plan de acción y lo están ejecutando. Se muestran motivados y han decidido persistir con él durante la fase de evaluación del proyecto. Esto

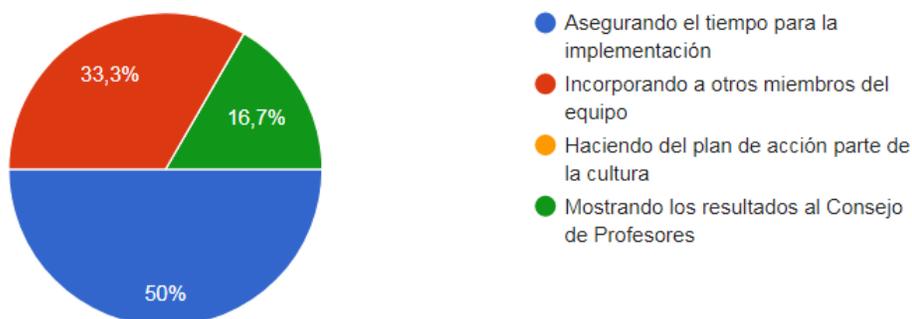
se relaciona con lo mencionado en el marco teórico por Harris (2019), acerca de que la influencia que ejercen sobre otros se relaciona con la cultura escolar, pues, desde la cultura de la escuela, se establece un liderazgo distribuido, entregando respaldo y confianza sobre las decisiones que toman, demostrando, además, una estructura transparente, que genera en el equipo voluntad para ejercer las tareas de liderazgo que le son asignadas, porque son apoyadas y valoradas. Por otra parte, se ha evidenciado la importancia de las relaciones entre pares, pues la herramienta potencia el trabajo en equipo, considera las opiniones de todos y los invita a consensuar.

En segundo término, es importante destacar el aumento porcentual en la asistencia de los apoderados y las familias a las instancias propuestas por los profesores jefes y la generación de una cultura participativa de carácter educativo, de acuerdo al modelo de Gatt y Preteñas (2012), es decir, se ha logrado establecer cuál es el tipo de participación que se quiere fortalecer en el colegio.

En tercer lugar, respecto del plan de acción ideado e implementado por el grupo de profesores, es importante destacar que, en su mayoría, consideran para el futuro la necesidad de que se aseguren los tiempos para persistir con él y, en segundo término, que se incorpore a otros miembros del equipo, de acuerdo a la encuesta realizada.

## ¿Cómo te gustaría continuar?

6 respuestas



*Figura 8: Gráfico encuesta a docentes 2*

Fuente: elaboración propia

### **Implicancias**

Entre las implicancias de este proyecto, se encuentran las expectativas, tanto de padres y apoderados como de los profesores jefes. Esto quiere decir que, a partir del trabajo que se implementó como parte del plan de acción, los padres han generado expectativas respecto de las instancias de participación a las que son convocados y los profesores las han generado en relación con el rol de los apoderados y el tipo de participación que tienen dentro del colegio. Esta implicancia puede tomar dos caminos. Por una parte, si es que se persiste con el plan de acción y se siguen utilizando las estrategias descritas, se podría convertir en parte de la cultura escolar y definir de forma efectiva y real el rol de padres, apoderados y profesores jefes. Sin embargo, si esto no ocurriera y, por el contrario, las estrategias se dejasen de implementar, puede haber un impacto negativo, no solo en la percepción de ambas partes, sino en la confianza que tienen en cada uno.

Otra implicancia de este proyecto tiene que ver con la implementación y el uso de la herramienta de innovación en los demás ciclos de enseñanza básica y media. Ya se ha

establecido que se trabajará con ella en los cursos de segundo a sexto básico y esto podría generar que se siguiera avanzando hacia otros niveles, e incluso con otras temáticas para abordar otros problemas.

### **Limitaciones**

Entre las limitaciones encontradas, una de ellas podría considerarse el tiempo que se requiere para planificar cada una de las estrategias ideadas por los profesores, porque es necesario establecer tiempo para ello desde la jefatura directa de los profesores participantes. Sin embargo, cuando este tiempo se asegura de común acuerdo no representa una dificultad.

Otra limitación son los recursos para las estrategias que implican instancias de participación de los apoderados. Si bien es posible conseguirlos, deben ser acotados a un presupuesto o ser autogestionados, lo que también puede verse como una oportunidad para el liderazgo del profesor jefe.

Por último, se considera una limitación el espacio, pues no se cuenta con el suficiente para realizar actividades con los apoderados, que implique juntar dos niveles o dos cursos, por lo que cada profesora jefe debe realizar de forma individual los talleres con su curso. Esto limita el trabajo en equipo en esa área.

### **Nuevos desafíos**

Se ha valorado positivamente, desde la institución educativa, que el 100% de los profesores observados y acompañados prepara con anticipación y planifica las entrevistas que realizará en su planificador semanal y libro de entrevistas, y el incremento de la asistencia de apoderados a las instancias de participación a las que son convocados. Sin embargo, queda como desafío ampliar los resultados de esta investigación a otros niveles de la institución educativa, generando cultura de participación educativa en nuestros apoderados y liderazgo efectivo en los profesores y profesoras jefes.

## VIII. Referencias bibliográficas

1. Aguilar Gavira, S., & Barroso Osuna, J. (2015). LA TRIANGULACIÓN DE DATOS COMO ESTRATEGIA EN INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, (47), 73-88.
2. Antoine, Waldo (2017): "Impacto de los liderazgos intermedios en los resultados académicos en una red de establecimientos educacionales". Memoria para optar al título de Magíster en educación. Pontificia Universidad Católica de Chile.
3. Blank, S. y Dorf, B (2014): The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company.
4. Brown, T. (2008): Design Thinking. Harvard Business Review.
5. CEPAL (1982): La participación popular en el desarrollo de América Latina.
6. de León Sánchez, B. (2011). La relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y responsabilidad de los niños/as. *Recuperado de [https://extension.uned.es/archivos\\_publicos/webex\\_actividades/5385/repercusiones8.pdf](https://extension.uned.es/archivos_publicos/webex_actividades/5385/repercusiones8.pdf)*.
7. Epstein, J. (2013). Programas efectivos de involucramiento familiar en las escuelas. *Santiago: Fundación CAP.*
8. Gatt, S., & Petreñas, C. (2012). Formas de participación y éxito educativo. *Cuadernos de Pedagogía, (429), 50-52.*
9. Hargreaves, A. y Fink, D. (2008): El Liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores.
10. Kitzinger J. Qualitative Research: introducing focus group. *BMJ 1995;311:299-302.*
11. Mineduc (2017) Política de participación de las familias y la comunidad en

Instituciones educativas.

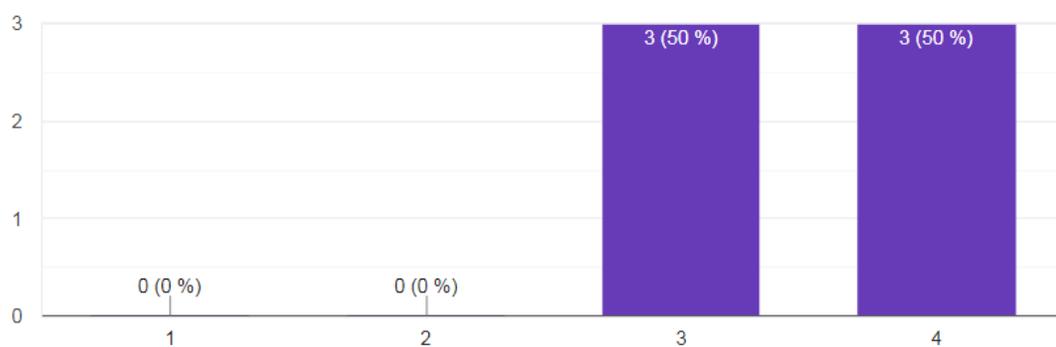
12. MINEDUC. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Santiago de Chile. Ministerio de Educación, República de Chile.
13. Ortiz, E. (2011). Comunidad Educativa: ámbito de colaboración entre la familia y la escuela. En Maquilón, J.J, Mirete, A.B., Escabajar, A y Gímenez, A.M. (Coords.), Cambios educativos y formativos para el desarrollo humano y sostenible (pp.71-79). Universidad de Murcia.
14. Rosario, A (2017). Proceso de enseñanza y gestión participativa. San Francisco de Macolis, República Dominicana. Impresos Norte del Jaya.
15. Sánchez Oñate, A., Reyes Reyes, F., & Villarroel Henríquez, V. (2016). Participación y expectativas de los padres sobre la educación de sus hijos en una escuela pública. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 42(3), 347-367.
16. Sepúlveda, R, Villalón,M. y Volante, P (mayo, 2013): The Challenge of Leading Teacher Peers: Towards the Characterization of Middle Leadership and the Relevance of Tolerance and Freedom in a Literacy Program1. En *International Journ*

## IX. ANEXOS

### Gráficos de resultados de aplicación de encuesta.

Que se considere la realidad del curso al momento de tomar decisiones

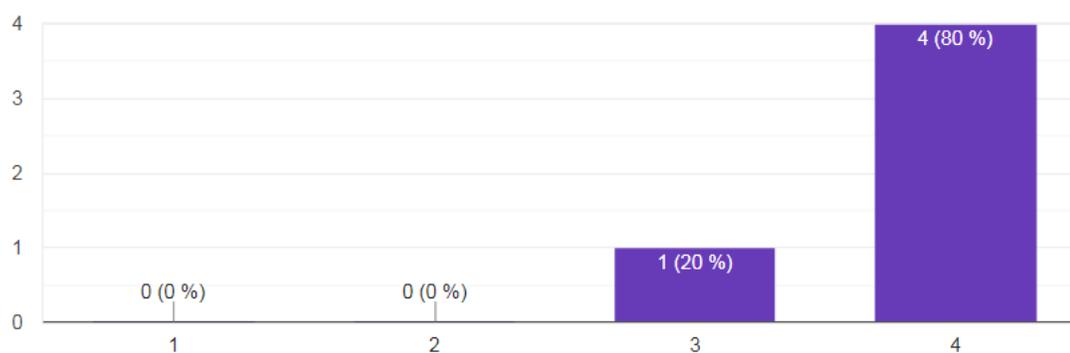
6 respuestas



Que se pida la opinión a los profesores

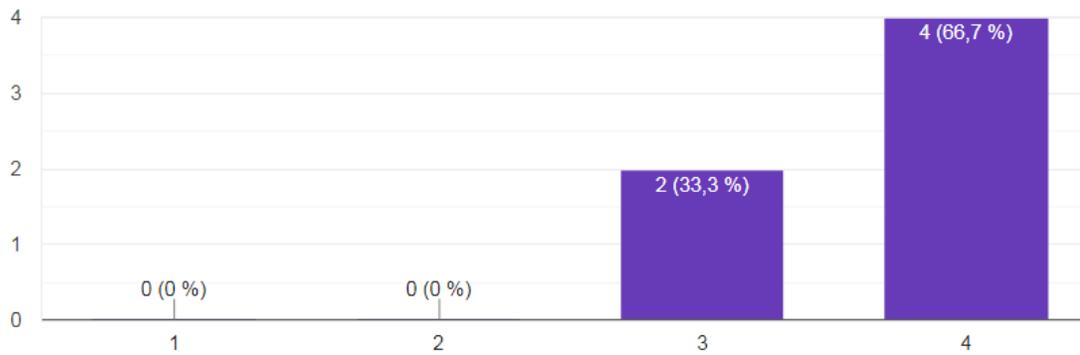


5 respuestas



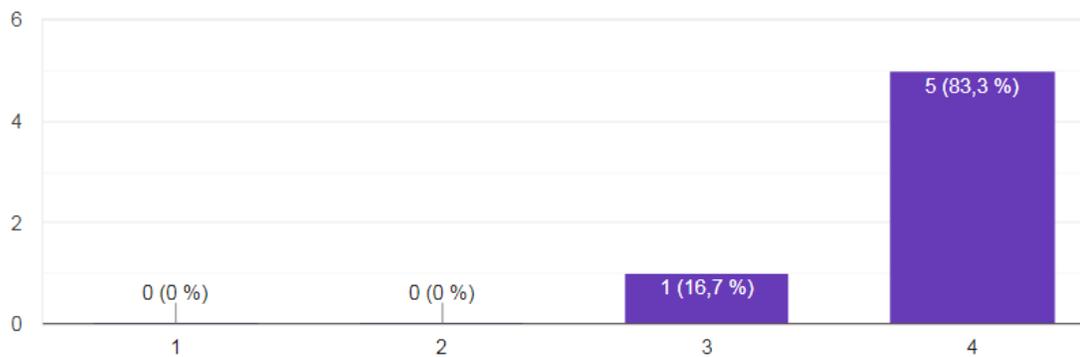
### Que los profesores participen en la toma de decisiones

6 respuestas



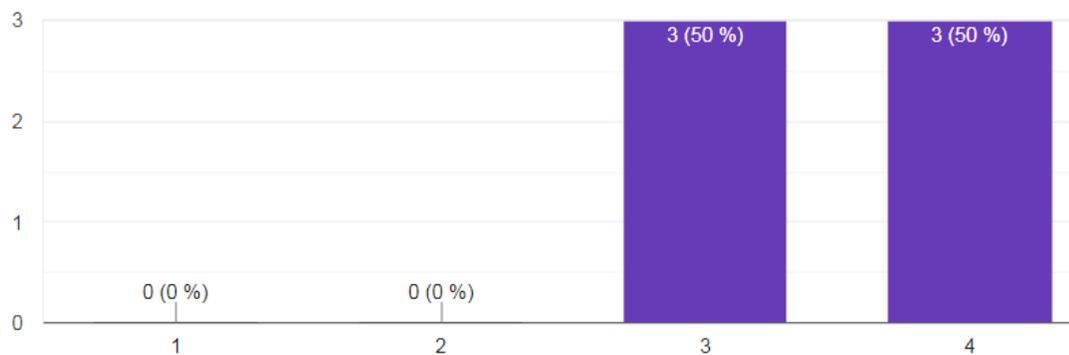
### Que las ideas salgan del equipo de profesores

6 respuestas



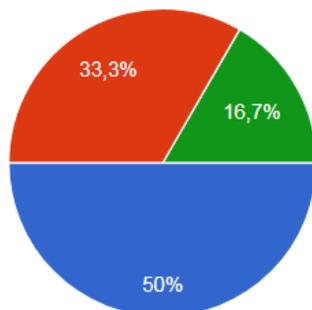
### Que se reflexione sobre el trabajo realizado

6 respuestas



## ¿Cómo te gustaría continuar?

6 respuestas



- Asegurando el tiempo para la implementación
- Incorporando a otros miembros del equipo
- Haciendo del plan de acción parte de la cultura
- Mostrando los resultados al Consejo de Profesores