



Pontificia Universidad Católica de Chile

Facultad de Educación

Liderazgo Estudiantil: un modelo de desarrollo

basado en la experiencia Ignaciana

Por

Karim Karla Aguilera Reyes

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

Profesor Guía

Magdalena Müller

Santiago de Chile, Octubre, 2018

©2018, Karim Karla Aguilera Reyes

Tabla de Contenidos

I. RESUMEN	p.1
II. INTRODUCCIÓN GENERAL	p.3
1. Contextualización General	p.3
III. MARCO TEÓRICO	p.5
1. Conceptos fundamentales	p.5
1.1 Liderazgo	p.5
1.2 Liderazgo estudiantil	p.9
1.3 Relevancia del liderazgo estudiantil	p.11
1.4 Desarrollo del liderazgo estudiantil	p.13
a) Modelo de Identidad de liderazgo	p.13
b) Modelo de desarrollo de liderazgo de cambio social	p.15
c) Ambientes de aprendizaje para el liderazgo	p.17
1.5 Factores de desarrollo del Liderazgo Estudiantil	p.18
1.6 Liderazgo Estudiantil en Colegios Católicos	p.20
1.7 Nuevas formas de Liderazgo entre jóvenes	p.21
IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	p.23
1. Objetivo General	p.26
2. Objetivos Específicos	p.26
3. Marco Contextual	p.27
i. Datos Generales	p.27
ii. Rasgos del Proyecto Educativo	p.29

V. METODOLOGÍA	p.33
1. Diseño de la Investigación	p.33
2. Participantes	p.34
3. Técnicas de Recolección de datos	p.36
4. Procedimiento	p.38
4.1 Procedimiento de Convocatoria	p.38
4.2 Validación de Instrumentos	p.39
4.3 Análisis de los Datos	p.39
VI. RESULTADOS	p.40
1. Análisis de Encuestas de estudiantes	p.40
1.1 Atributos de elección de estudiantes	p.41
1.2 Motivaciones de postulación	p.42
1.3 Dificultades para desempeñarse en CASI	p.44
2. Análisis de Grupos Focales y Entrevista	p.45
2.1 Conceptualización de Liderazgo	p.45
2.2 Liderazgo Ignaciano	p.49
2.3 Fundamentación y propósito	p.50
2.4 Disposición a la tarea	p.51
2.5 Modo relacional y actitudes	p.52
2.6 Factores Promotores del liderazgo estudiantil ignaciano	p.55
2.7 Obstáculos de desarrollo del liderazgo estudiantil ignaciano	p.62
2.8 Rol del CASI en la organización	p.65
2.9 Claridad y Relevancia de la promoción del liderazgo ignaciano desde el rol del formador	p.69

a) Falencias en la promoción del liderazgo estudiantil ignaciano	p.73
b) Desafíos en la promoción del liderazgo estudiantil ignaciano	p.74
VII. MODELO DE DESARROLLO DE LIDERAZGO ESTUDIANTIL BASADO EN LA EXPERIENCIA IGNACIANA	p.76
VIII. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES	p.79
IX. REFERENCIAS	p.91
XI. ANEXOS	p.100
1. Anexo 1. Preguntas Focales para Centros de Alumnos	p.100
2. Anexo 2. Preguntas Focales para Profesores Jefe y Asesores	p.101
3. Anexo 3. Preguntas Focales para Equipo III Ciclo	p.102
4. Anexo 4. Preguntas para entrevista semi estructurada al Rector	p.103
5. Anexo 5. Encuesta a participantes del Centro de Alumnos	p.105
6. Anexo 6. Esquema Clasificación Jerárquica Focus Group 1, 2, 3, 4	p.107
7. Anexo 4. Esquema Clasificación Jerárquica Focus Group 5 y 6 y Entrevista a Rector	p.121

Agradecimientos

A mis dos razones de vida y fortaleza; mis pequeños Benjamín y Colomba, que colman de amor y sentido cada uno de mis días.

A Andrés, mi compañero de camino, mi amor y confidente, por permitirme soñar y hacer de este desafío, una meta posible.

RESUMEN

El presente trabajo propone un Modelo de desarrollo de liderazgo estudiantil, basado en la experiencia ignaciana, a partir de la voz de los estudiantes que participan ejerciendo roles formales en los Centros de estudiantes los años 2017 y 2018. Su construcción también consideró las percepciones de profesores jefes representantes por nivel, de asesores del Centro de estudiantes, del Equipo Directivo de III Ciclo, así como la experiencia del Rector del establecimiento educativo.

La metodología de este estudio es de carácter cualitativa, exploratoria y descriptiva, basada en la Teoría Fundamentada y en el análisis de codificación abierta, axial y selectiva, derivada de datos recopilados a partir de focus group y entrevista al Rector. Además, se aplicó una encuesta a los estudiantes para complementar con información descriptiva.

A partir del análisis de los resultados, se propone la construcción de un Modelo de desarrollo de liderazgo estudiantil, que comprende el liderazgo como un fenómeno colectivo y cultural, con propósito ético orientado hacia el Bien Común. Sus implicancias consideran involucramiento, trabajo colectivo e iniciativa social en sus estudiantes, así como procesos de aprendizaje personales y colectivos en temáticas de interés para la comunidad estudiantil.

Palabras clave: Liderazgo estudiantil, Identidad organizacional, Modelo de Cambio Social, Modelo de Desarrollo de la Identidad del liderazgo

The present work proposes a Student Leadership Development Model, focused on the Ignatian experience and based on the student voice of students in formal roles in the current Student Centers during 2017 and 2018. Its construction also considered the

perceptions of teachers heads representatives by level, of advisers of the Center of students, of the Directive Team of III Cycle, as well as the opinion of the Rector of the educational establishment.

The methodology of this study is qualitative, exploratory and descriptive, based on the Grounded Theory and the analysis of open, axial and selective coding, derived from data collected in a systematic way and analyzed by means of a research process. Demographic surveys were applied to the students, Focus Group was conducted with the latter, as well as with the teams of teachers, advisors and management team of III Cycle and a semi-structured interview was conducted with the Rector of the establishment.

Based on the analysis of the results, the Student Leadership Development Model is constructed, which includes leadership as a collective and cultural phenomenon, with an ethical purpose oriented towards the Common Good. Its implications include involvement, collective work and social initiative in its students, as well as personal and collective learning processes in topics of interest to the student community.

II. INTRODUCCIÓN GENERAL

1. Contextualización General

Los esfuerzos de todas las organizaciones educativas, establecen como foco de su trabajo, el rendimiento y la formación de los estudiantes, siendo estos últimos, la motivación central de los procesos de mejora. Sin embargo, y pese a ser motivo de principal atención, los estudiantes, en su mayoría, han tenido poca voz en la educación y en las prácticas de mejora de sus escuelas (Cook-Sather, 2002, Ericson y Ellett, 2002, Smith et al. 2001; Levin, 1999; Roberts y Kay, 1998; Gregg, 1994), asumiendo un rol pasivo en lo relativo a su formación y a las decisiones asociadas a esta.

Su percepción sobre los procesos de aprendizaje que experimentan, sus intereses y necesidades sobre los conocimientos y habilidades que desean y requieren desarrollar, así como la información que pueden entregar sobre cómo volver más atractivos los procesos educativos, requieren ser atendidos por las escuelas, de manera de desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje más significativos, efectivos y actualizados, que atiendan sus características y necesidades y que los impliquen en sus procesos de formación.

Su voz, es especialmente relevante en la medida que puede ser una herramienta poderosa para mejorar el rendimiento estudiantil y cerrar así, las brechas asociadas a este último (Fletcher, 2003a, Fletcher, 2003b; Smith et al., 2001; Wilder, 2000; Levin, 1999; Fasko, Grubb, Jesse, y McCombs, 1997).

Sin embargo, las instancias en las que la voz de los estudiantes tiene protagonismo e incidencia al interior de los establecimientos educativos, suelen ser escasas y estar

acotadas al ejercicio de roles formales de liderazgo asociados a las Directivas de Curso o bien a los Centros de Estudiantes.

El liderazgo estudiantil y la voz del estudiante puede manifestarse de diversas maneras en la comunidad educativa, connotando con ello un nivel de participación e implicación que incide positivamente en su compromiso con la escuela, así como con los procesos de aprendizaje que experimenta (Smith et al., 2001).

Existe escasa investigación sobre el liderazgo estudiantil, con una confusa y variada red de definiciones y prácticas (Karnes y Stephens, 1999; Ricketts y Rudd, 2002), así como una prevalencia de investigación en torno al desarrollo del liderazgo dirigida frecuentemente hacia administradores educativos, directores y profesores de alto nivel (Sergiovanni, 1999, y Wallin, 2003 citado en McNae, 2016).

Los jóvenes están notablemente ausentes de las conversaciones educativas de liderazgo (Libby, Sedonaen y Bliss, 2006; MacNeil, 2006; Ricketts y Rudd, 2002) y el análisis de la literatura relacionada con el liderazgo que pueden ejercer en las escuelas, muestra que existe una brecha entre el conocimiento que se tiene sobre la comprensión del liderazgo estudiantil y el modo en el cómo los propios estudiantes lo perciben, experimentan e interpretan en diferentes situaciones. Muchas de las investigaciones se abocan a conocer lo que los adultos señalan sobre el liderazgo de los estudiantes, su desarrollo y formación, desatendiendo el punto de vista de los propios estudiantes (Holdsworth, 2005, Ricketts, Dudd, 2002 y Thomson y Holdsworth, 2003, citado en Dempster y Lizzio, 2007).

De esta manera, existe la necesidad de investigar sobre la temática de liderazgo estudiantil desde la voz de los estudiantes, al mismo tiempo que desde los contextos escolares y el modo en el que éstos, impactan en las comprensiones y acciones de los estudiantes sobre su propio liderazgo. Alineados con la sugerencia de desarrollar investigaciones que

permitan comprender la conceptualización del liderazgo estudiantil, el quién, cómo y por qué de éste en los jóvenes, sus efectos y las situaciones en las que se desarrolla (Dempster y Lizzio, 2007) y atendiendo la relevancia que puede tener la voz estudiantil y la implicación de los estudiantes en sus procesos formativos, es que se lleva a cabo la presente investigación. Esta investigación, busca elaborar una propuesta de Modelo de desarrollo de liderazgo estudiantil, atendiendo la voz de los estudiantes y de los adultos formadores y su experiencia escolar; la experiencia ignaciana. Ello con la finalidad de conceptualizar el fenómeno del liderazgo estudiantil en este sistema educativo, identificar desde el contexto: su origen y sus consecuencias, los elementos facilitadores y obstaculizadores de su desarrollo, así como las estrategias de acción que lo promueven.

III. MARCO TEÓRICO

1. Conceptos fundamentales

1.1 Liderazgo

Conceptualizado como la capacidad de ejercer influencia sobre otros individuos, de manera que estos, tomen los principios propuestos como premisa para actuar. El liderazgo y sus manifestaciones, constituyen un factor de impacto en las organizaciones educativas para el logro de los objetivos que estas se proponen. Desde una comprensión basada en fuentes empíricas, conceptuales y normativas, se plantea que esta capacidad existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales. Implica un propósito y una dirección y constituye un proceso de influencia directa o indirecta, para lograr lo anteriormente referido. Es adicionalmente una función, que se desarrolla de manera contextual y contingente. El liderazgo, actúa como catalizador de aquellas propuestas que alcanzan consenso, en tanto moviliza a la organización en esa dirección, constituyéndose en un

factor relevante para la consecución de los procesos educativos y particularmente de los procesos de mejoramiento del aprendizaje (Leithwood, 2009).

Gran parte de las definiciones, conceptualizan el liderazgo como un proceso de influencia social intencionado, que es ejercido por una persona o grupo sobre otras personas o grupos, para estructurar las actividades y relaciones en un grupo u organización (Yukl, 2002).

Bush y Glover (2003), plantean tres aspectos clave sobre el liderazgo. En primer lugar, releva la centralidad de la influencia por sobre la autoridad. Ambas son dimensiones de poder, sin embargo, la autoridad tiende a residir en posiciones formales, mientras que la influencia puede ser ejercida por cualquier persona. De esta manera, el liderazgo es independiente de la posición de autoridad. En segundo lugar, plantea que el liderazgo es intencional. La persona que ejerce una influencia, lo hace con la finalidad de lograr ciertos objetivos. En tercer lugar, la influencia puede ser ejercida por grupos, así como individuos.

Adicionalmente, las definiciones de liderazgo también implican entre sus fundamentos la relación con valores, en tanto se espera que los líderes basen sus acciones en valores personales y profesionales. La relación de estos con una visión es un componente esencial de liderazgo efectivo que determina el estado deseado al que se desea llegar. (Bush y Glover, 2014).

La educación en los contextos escolares está determinada de manera importante por el ejercicio del liderazgo. Diferentes autores plantean que tanto el ambiente como la cultura del centro, se ven afectados por los líderes que las encabezan, determinando el sentido que sus miembros dan a su trabajo y la predisposición que presentan hacia el cambio y la mejora (Bolman y Deal, 1994, Ogawa y Bossert, 1995, Pont, Nusche y Moorman, 2008 citado en Núñez, Homrani, y Martín, 2012).

Su desarrollo en el plano educativo cuenta con una incidencia significativa en los resultados de los aprendizajes. Sus efectos también se aprecian, de manera moderada, tanto en la planificación curricular como en el desarrollo profesional de los participantes de la comunidad educativa, hecho que sugiere que su impacto en estos ámbitos puede hacer una diferencia para los estudiantes y su formación (Robinson, 2007).

El proceso de influencia que implica el ejercicio del liderazgo educativo exitoso exige el desarrollo de una visión compartida basada en valores personales y profesionales, que conduce a la consecución de los fines deseados para las escuelas. Son la filosofía, las estructuras y las actividades de estas últimas, lo que permite la articulación de esta visión compartida y su logro (Bush y Glover, 2003).

El liderazgo cuenta con diferentes significados para diferentes personas, y estos significados dependen en última instancia del contexto en el que se forman (Harris, 2003). En este sentido, su naturaleza es contextual dado que implica una construcción social en y desde un contexto específico que incide en su comprensión y desarrollo (Osborn, Hunt y Jauch, 2002).

Entre las diversas conceptualizaciones existentes respecto del liderazgo, entre las que destacan el liderazgo instruccional, el transformacional y el distribuido, existe el ejercicio de influencia establecido por los estudiantes; esto es el liderazgo estudiantil.

Cuadro Resumen: Liderazgo. Antecedentes teóricos

Liderazgo	
Proceso de influencia social intencionado , que es ejercido por una persona o grupo , para estructurar las actividades y relaciones en un grupo u organización.	Yukl, 2002
La naturaleza del liderazgo es contextual dado que implica una construcción social en y desde un contexto específico.	Osborn, Hunt y Jauch, 2002. Harris, 2003.
Proceso de influencia que articula una visión compartida, basada en valores, filosofía, estructura y actividades . El liderazgo: Es independiente de la autoridad . Es intencional . Es ejercido por grupos , así como individuos .	Bush y Glover, 2003
El liderazgo incide significativamente en los resultados de los aprendizajes de los centros educativos . Sus efectos son moderados tanto en la planificación curricular como en el desarrollo profesional .	Robinson, 2007
Capacidad de ejercer influencia sobre otros . Implica un propósito y una dirección que orienta a la acción. Factor catalizador de procesos educativos y mejoramiento del aprendizaje .	Leithwood, 2009
El liderazgo afecta el ambiente y la cultura de los centros educativos , determinando el sentido que sus miembros dan a su trabajo y la predisposición que presentan hacia el cambio y la mejora	Bolman y Deal, 1994, Ogawa y Bossert, 1995, Pont, Nusche y Moorman, 2008 citado en Núñez, Homrani, y Martín, 2012).
El componente esencial de liderazgo efectivo, es la visión y valores que lo sustentan	Bush y Glover, 2014

1.2 Liderazgo Estudiantil

El liderazgo estudiantil, es comprendido como el empoderamiento de los estudiantes mediante el cual, pueden convertirse en representantes positivos de cambio social para el mejoramiento de la civilización en general (Astin y Astin, 2000).

Desde los años 90 se ha incrementado la comprensión sobre el liderazgo estudiantil como centrado en la responsabilidad cívica (Van Linden y Fertman, 1998), el servicio cívico (Chapman y Aspin, 2001 y McGregor, 2007 citado en Lavery y Hine, 2013) y el liderazgo de servicio (Lavery, 2007), por el cual los estudiantes han desarrollado la creencia de que sus talentos deben ser usados para el bien común.

La noción de liderazgo estudiantil basado en el servicio, tiene incidencia en lo que los estudiantes deben hacer en su rol de líderes, en cómo deben prepararse para su liderazgo y en la manera en la que son electos para posiciones formales de liderazgo. Los líderes también necesitan trabajar colaborativamente, delegar y ejercitar su liderazgo en el interés por los otros y por el bien mayor.

Los tiempos en los que los estudiantes suelen participar de instancias formales representativas de su comunidad escolar, asumiendo roles de liderazgo estudiantil, son coincidentes con su etapa de pubertad y adolescencia. En estos períodos, los estudiantes cursan el segundo período de su enseñanza básica y su enseñanza Media, pudiendo asumir roles asociados a las Directivas de su Curso, así como también participar en los Centros de Alumnos de sus Colegios.

La adolescencia, definida habitualmente como “transición evolutiva” supone, en el marco más amplio del ciclo vital, un período de cambio, crecimiento y transformación desde la inmadurez infantil a la madurez física, psicosocial y sexual de la edad adulta (Kimmel,

Weiner, 1998; Serra, 1997, citado en Zacarés, Iborra, Tomás y Serra, 2009). Las “tareas evolutivas” que incluyen este período, se sintetizan en la formación y consolidación de un sentido de identidad personal al final de la adolescencia (Erikson, 1968, 1971, 1972). Este sentido de identidad se construye a partir de la experimentación de diversas crisis desde el plano psicosocial, las que se resuelven de modo adaptativo cuando se logra un ajuste satisfactorio entre la autodefinición personal y los roles sociales que el sujeto desempeña. Es este ajuste, el que le permite experimentar un sentimiento de identidad interior en forma de “continuidad progresiva entre aquello que ha llegado a ser durante los largos años de la infancia y lo que promete ser en el futuro; entre lo que él piensa que es y lo que percibe que los demás ven en él y esperan de él” (Erikson, 1971, p. 71).

El sentido de la propia identidad puede estar ubicado a lo largo de un continuo que va desde la identidad personal hasta la identidad social (Reicher, Haslam y Hopkins, 2005). Esta última es una forma específica de identificación social en la que las personas asumen las características prototípicas de la organización de la que participan. Surge a partir de la necesidad de autocategorización y el sentimiento de auto-valía (Leithwood, 2009) y es parte de los procesos de los estudiantes y sus desarrollos.

Voelkl, (1997) plantea que la identificación que desarrollan las personas con relación a diversos aspectos, implica la unión y adherencia a estos últimos, en el propio pensar y sentir de la persona, hecho que puede ocurrir entre un individuo y una escuela. Esta, en la medida que pueda resultar central y significativa en la vida de sus estudiantes, genera identificación en estos últimos respecto de las expectativas, valores, y creencias de la institución; de modo que todas estas características pueden ser aprendidas y arraigadas.

El autor señala que la implicación o compromiso del estudiante con su escuela se relaciona con el sentimiento de ser aceptado y respetado en su lugar de formación; este sentimiento de inclusión, le hace sentirse orgulloso de formar parte de la escuela hasta el punto de que recurre a la escuela para definirse a sí mismo.

Los estudiantes desde su rol de líderes estudiantiles pueden ser vistos como parte integral de una concepción auténtica de liderazgo escolar distribuido (Lizzio, Dempster y Neumann, 2011, citado en McNae, 2016), en la medida que también son participantes activos en los procesos decisionales de la organización y cuentan con grados compartidos de influencia junto a otros actores.

El liderazgo distribuido puede ser entendido como un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia, potencialmente por personas de todos los niveles, más que un conjunto de características personales y atributos de personas en la cúspide organizacional (Fletcher y Kaufer, 2003).

La activa participación de los estudiantes en los procesos de construcción de la cultura escolar, el desarrollo pedagógico y el aprendizaje profesional, requiere del desarrollo de liderazgos paralelos en las organizaciones, esto es, brindar y compartir espacios de participación y poder. (Crowther, Hann y McMaster, 2001).

1.3 Relevancia del Liderazgo Estudiantil

Finn (1989) propone un modelo de participación- identificación mediante el cual plantea que el student engagement (compromiso e implicación del alumnado con el centro escolar) está compuesto por dos componentes: uno conductual y otro psicológico. La participación en el centro educativo (a nivel de aula, de actividades extraescolares, de asistencia, de relaciones con los compañeros), corresponde al componente conductual del compromiso e implicación del alumno con el centro. En tanto, la identificación con el centro y el sentimiento de pertenencia, corresponde al ámbito psicológico o emocional.

La implicación del alumnado guarda relación, con el rendimiento académico y escolar, por lo que se trata de un aspecto clave para la mejora de los resultados escolares, de manera

que conseguir la implicación y participación de nuestros alumnos es uno de desafíos más importantes en el desarrollo de los procesos educativos (Finn, 1989).

Otro aspecto relevante y asociado al liderazgo estudiantil, es el que Chapman y Aspin (2001), refieren, señalando que su desarrollo, es crucial para la promoción de la responsabilidad social, del liderazgo comunitario, de la ciudadanía activa y del liderazgo de servicio.

Myers (citado en Lavery y Hine, 2013) por su parte, plantea que las oportunidades de liderazgo constituyen oportunidades para el desarrollo de habilidades y confianza en los estudiantes, que pueden ayudarlos para sus futuras vidas, en la organización, facilitación, hablar en público y trabajar colaborativamente con estudiantes jóvenes.

Diversos investigadores que abordan el área de la voz del estudiante como foco de estudio, consideran que si los estudiantes participan en los enfoques de toma de decisiones de sus respectivos centros estudiantiles y son reconocidos como agentes activos de cambio, ello puede incidir positivamente en la ampliación de sus funciones, pudiendo con ello, favorecer el que estén más proclives a participar de las conversaciones sobre el aprendizaje y sus necesidades en torno a este, así como en relación al desarrollo de su liderazgo (Hargreaves, 2006; Mitra, Rudduck, Flutter y Saunders, citados en Mc Nae, 2016).

Adicionalmente, la consideración de la voz del alumnado tiene el potencial de ofrecer una importante contribución a la educación de la sociedad civil, a partir de la información que otorga la exploración respecto de las aspiraciones de los estudiantes y de sus acciones concretas, con lo cual existen diversas posibilidades de renovación educativa y cívica (Fielding, 2004).

1.4 Desarrollo del Liderazgo Estudiantil

La comprensión sobre el desarrollo del liderazgo estudiantil y los factores que inciden en este último es abordada por diversos autores, a partir de la propuesta de diversos constructos explicativos, expresados tanto como Modelos de desarrollo, como procesos de aprendizaje. A continuación, se exponen algunos de ellos.

a) Modelo de Identidad de Liderazgo

Este modelo se focaliza en el hecho de que el liderazgo puede ser aprendido y desarrollado en el tiempo y explora cómo los estudiantes pueden concebir la identidad del liderazgo como un aspecto congruente al modelo de la identidad relacional (Komives, Lucas y McMahon, 1998, 2007).

Este modelo propone que la identidad de liderazgo se desarrollaría en seis etapas caracterizadas por un incremento gradual de la comprensión e identificación de las personas respecto del liderazgo (Komives, Longersbeam, Owen, Mainella y Osten, 2006), hecho que incide en su comportamiento interpersonal y en la interpretación de sus experiencias de liderazgo.

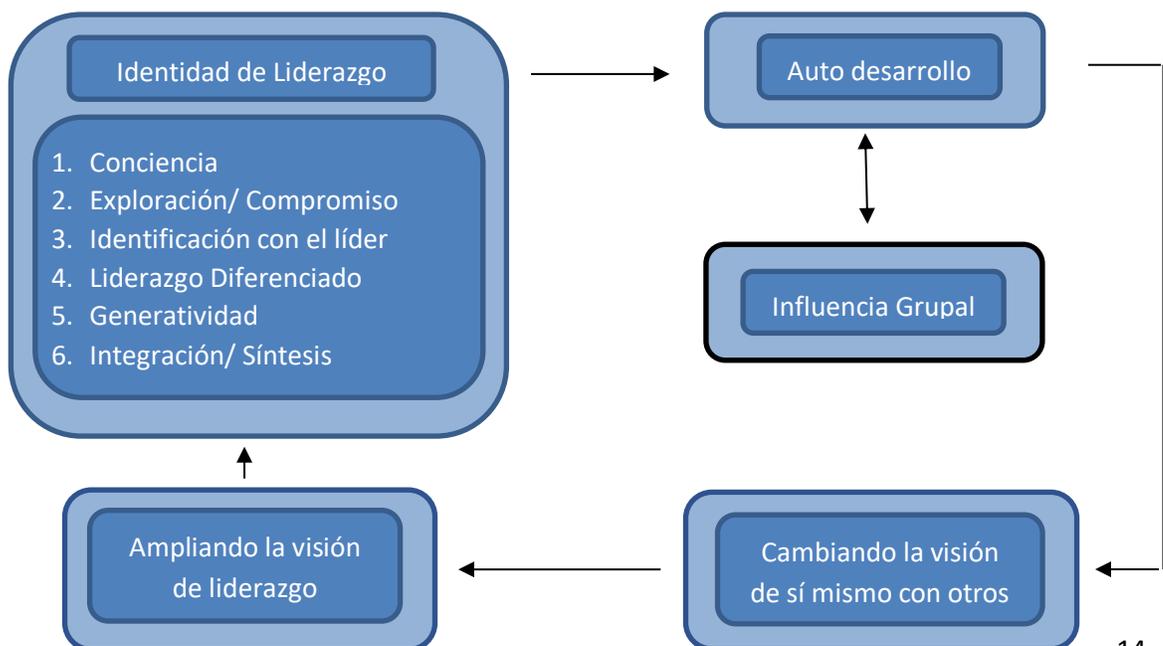
Estas etapas se desarrollan desde el desconocimiento sobre el liderazgo, al proceso de identidad estable asociado a este último, como parte de la identidad social. Cada etapa es el resultado de la combinación de cinco componentes (Komives, Dugan, Owen, Wagner y Slack, 2011):

1. Visión amplia del liderazgo en términos de cómo se define

2. El “yo” en desarrollo (ej.: adquirir conciencia de sí mismo, desarrollar confianza en sí mismo y nuevas habilidades y expandir las motivaciones)
3. Las influencias grupales y las formas en las que la motivación personal para involucrarse en los grupos cambia
4. La visión cambiante del “yo” con los demás, desde la dependencia hasta la independencia (poder confiar y ser confiable)
5. Las influencias evolutivas (de adultos, pares, experiencias significativas y reflexión sobre el desarrollo personal y del liderazgo).

Adicionalmente cabe señalar, que es el balance óptimo entre la disposición del estudiante (proceso interno derivado de la maduración o del ambiente que crea las condiciones adecuadas para enfrentar un escenario novedoso), los retos o desafíos (eventos que revelan las limitaciones del estudiante) y el apoyo otorgado (aspectos del ambiente que refuerzan y recompensan el significado del estudiante sobre su propio liderazgo), lo que facilita experimentar con menor dificultad los procesos de construcción de la identidad de liderazgo como un proceso de desarrollo de la propia identidad (Kegan y Lahey,2009).

Esquema Resumen Modelo de Identidad de Liderazgo



b) Modelo de Desarrollo de Liderazgo de Cambio Social

Este modelo constituye la teoría de liderazgo más aplicada en el contexto de programas de desarrollo de liderazgo estudiantil (Kezar, Carducci y Contreras- McGavin, 2006; Owen, 2008) y cuenta con una aproximación hacia el liderazgo desde la comprensión de este último como un proceso útil y colaborativo, que basado en valores, resulta en cambios sociales positivos (Komives, Wagner y Associates, 2009, citado en Komives et al., 2011).

Este modelo enfatiza dos aspectos de manera significativa (Higher Education Research Institute (HERI), 1996):

-la convicción de que el liderazgo está inherentemente relacionado con la responsabilidad social y se manifiesta en la creación de un cambio para el bien común

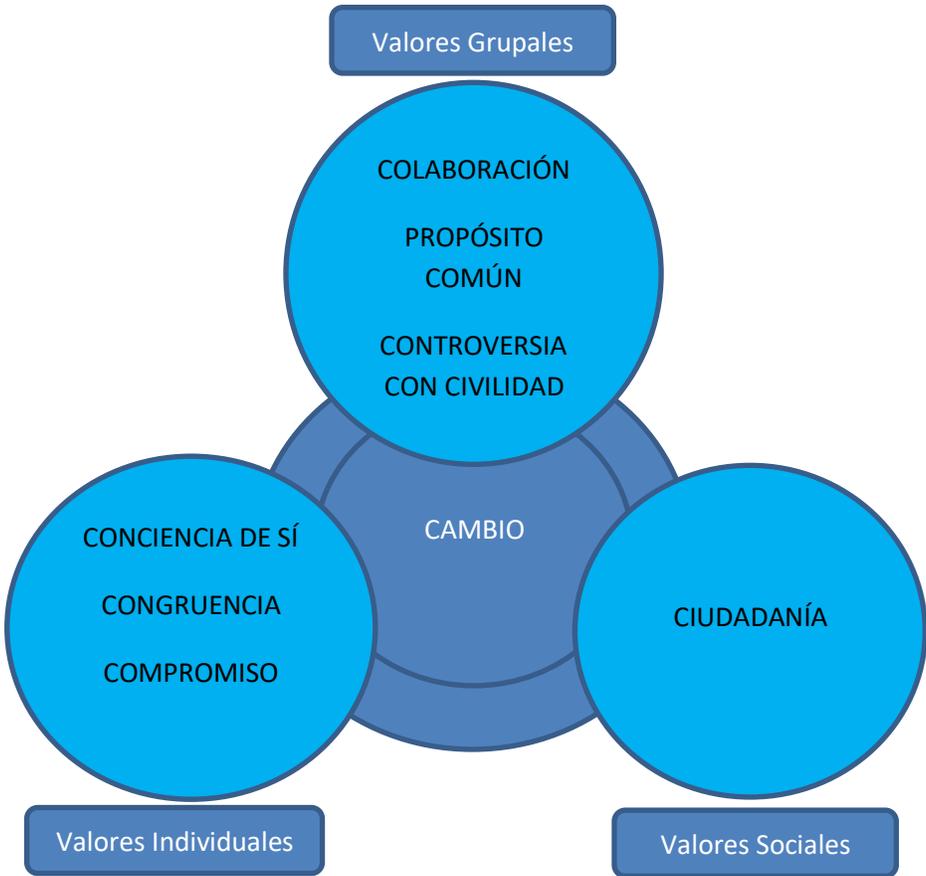
-que el aumento de niveles de autoconocimiento individual, así como el incremento en las capacidades para trabajar colaborativamente con otros, son el fundamento de su desarrollo.

La consolidación del liderazgo para este modelo se establece a partir del desarrollo de siete valores críticos en los estudiantes, los que interactúan en tres dominios: individual, grupal y societal. Los valores individuales son: la conciencia de sí, la congruencia, el compromiso. Los valores grupales corresponden a: la colaboración, el propósito común, la controversia con civismo, y el de orden comunitario corresponde a la ciudadanía. (Komives, Dugan, Owen, Wagner y Slack, 2011).

Las limitaciones de este modelo, incluyen el que no incorpora de manera explícita los valores asociados a la competencia cultural y no examina el contexto y su importancia para comprender las influencias de este último sobre las manifestaciones y

experimentación del liderazgo, tanto de parte de la organización como del grupo en el que está inserta la persona.

Esquema Resumen Modelo de Desarrollo de Liderazgo de Cambio Social



c) Ambientes de Aprendizaje de Liderazgo

El desarrollo del liderazgo también es comprendido como un proceso de aprendizaje, que depende de características específicas de los ambientes en los que éste se genera. De esta manera, la comprensión aquí propuesta respecto del liderazgo, atiende tanto los ambientes de aprendizaje como las características de estos últimos.

El liderazgo no es una capacidad predeterminada, en tanto puede ser aprendida en la medida que se practica (Daloz Parks, 2005). Su aprendizaje, exige procesos de facilitación respecto de la identificación de los aspectos centrales sobre el conocimiento y las prácticas, que posibiliten darle significado en la vida y en el mundo, por parte de la persona que busca su desarrollo. El liderazgo puede ser aprendido en consideración de que su aprendizaje está interrelacionado con el desarrollo de las capacidades de manera aplicada. Por ello, los educadores que incidan en el desarrollo del liderazgo, pueden fomentar intencionadamente ambientes de aprendizaje que ayuden a los estudiantes a integrar conocimiento, habilidades y experiencias de manera significativa (Owen, 2011).

La adaptación de las lecciones clave y principios de aprendizaje para el diseño de ambientes de aprendizaje de liderazgo, posibilita la consideración de aspectos centrales en los procesos de desarrollo de esta capacidad. Estos ambientes se caracterizan por desarrollar las siguientes condiciones específicas:

- 1) Socialización del rol del educador de liderazgo. Exige una mentalidad específica, así como un trabajo personal de parte del docente, implicando una doble postura que concilie el doble rol de educador y aprendiz.
- 2) Creación de ambientes de aprendizaje de liderazgo educativo con un propósito específico. En este sentido, los ambientes de aprendizaje han de incorporar en sus espacios

la integración de formas de conocimientos con hábitos de ser, mediante aprendizajes significativos y comunitarios.

3) Diseño de Comunidades de Aprendizaje de liderazgo. La conformación de espacios intencionados para promover las voces estudiantiles, el diálogo desafiante y las responsabilidades de pares, son características centrales que permiten el desarrollo del liderazgo. Exige una acción intencional desde el diseño, hasta la entrega, culminando por la evaluación.

1.5 Factores de Desarrollo del Liderazgo Estudiantil

a) Colegio

Las escuelas, en la consideración de que son los adolescentes quienes poseen el potencial de liderazgo, pudiendo convertirse en los líderes del mañana en sus respectivos lugares de trabajo, en sus familias, en sus comunidades y en el gobierno, han asumido cada vez con mayor claridad, la gran responsabilidad que implica desde la formación que otorgan, el poder nutrir el liderazgo en los jóvenes, conformándose en focos de desarrollo de liderazgo (Van Linden y Fertman, 1998).

Las escuelas secundarias constituyen como contexto, un factor decisivo en la construcción de las comprensiones que los jóvenes estudiantes desarrollan respecto de sí mismos, de sus prácticas de liderazgo y de sus acciones en el mundo que les circunda (McNae 2016).

b) Director

Para el desarrollo del liderazgo estudiantil, es necesario que los directores de las escuelas, jueguen un papel dinámico como catalizadores en sus respectivas organizaciones. Desde su rol, los directores de las escuelas están en una posición preeminente para influir en la visión de liderazgo de los estudiantes y el desarrollo del liderazgo ejercido en sus escuelas.

Ellos deciden en última instancia, sobre los recursos humanos y financieros que serán asignados para el liderazgo de los estudiantes y a través de sus palabras y el comportamiento, modelan acciones de liderazgo. Por otra parte, la determinación de la participación de los estudiantes, indica a la comunidad escolar el grado en que el liderazgo estudiantil es valioso y vale la pena. En este sentido, son predominantemente los directores quienes influyen de mayor manera en el desarrollo de una cultura de liderazgo en sus estudiantes (Lavery y Hine, 2012).

c) Familia, Iglesia, Cultura

Las experiencias escolares, según el Modelo Teórico de Impacto escolar de Terenzini, (1996), incluyen las experiencias personales únicas, las académicas y las experiencias sociales. Estas son importantes dado que preparan a los estudiantes para utilizar oportunidades de aprendizaje de futuras experiencias en otras instituciones como resultan ser las experiencias universitarias, así como también tienen incidencia en los resultados universitarios logrados por los estudiantes (ejemplo: éxito académico e involucramiento estudiantil).

Estudios sobre el desarrollo del liderazgo estudiantil fundamentados en el Modelo teórico de Impacto escolar previamente referido, atendiendo específicamente las experiencias escolares que impactan el desarrollo estudiantil, observaron la influencia de los siguientes factores clave en los participantes estudiados: la familia, la iglesia, la cultura y la experiencia escolar secundaria.

La influencia de los miembros de la familia nuclear y extendida (ej. Padres, madres, hermanos, abuelos y tíos), como experiencias de entrenamiento, consejos y ejemplos de liderazgo, resultaron aspectos de significativa incidencia en el desarrollo del liderazgo estudiantil, hallazgos consistentes con estudios previos que reconocen el rol de la familia

en el desarrollo escolar de los estudiantes (Denzin, 1989; Maramba, 2008; Plummer, 2001, citado en Manyibe, Manyibe y Otiso, 2013).

En el estudio sobre el liderazgo estudiantil en escuelas secundarias, también se aprecia la significativa influencia del contexto de la escuela católica en las creencias y concepciones de las mujeres jóvenes participantes de la investigación, destacando así la relevancia del contexto escolar en el desarrollo de liderazgo entre las mujeres jóvenes (McNae, 2016). De esta manera, el rol de la iglesia en la formación de los estudiantes es otro de los factores de incidencia en el desarrollo del liderazgo estudiantil (Constantine, Miville, Warren, Gainor y Lewis- Coles, 2006; Mooney, 2010).

1.6 Liderazgo Estudiantil en Colegios Católicos

El liderazgo promovido por los colegios católicos es un liderazgo cristiano que se fundamenta en la inspiración de la vida, enseñanza y ministerio de Jesús de Nazareth. El enfoque que asume el liderazgo ejemplificado por Jesús es un liderazgo de servicio (Adair, 2001; Agosto, 2005; Blanchard y Hughes, 2005, citado en Lavery, y Hine, 2013).

Las investigaciones sobre liderazgo estudiantil en colegios católicos destacan la importancia del servicio tanto en el enfoque del liderazgo que presentan, como en la comprensión del modo en el que éste debe ser desarrollado, resultando las experiencias de servicio, experiencias de especial relevancia para su formación.

Los colegios católicos generan instancias de aprendizaje desde el servicio como el camino de involucrar a los estudiantes en la misión social de la iglesia (Hackett y Lavery, 2011; Lavery, 2007). Este método de enseñanza profundiza y extiende los aprendizajes mediante el servicio a otros. Es realizado por los estudiantes en el contexto de una asociación

significativa con la comunidad escolar que provee un aprendizaje experiencial que beneficia a la comunidad (Gilding y Wallace,2003).

Experiencias de aprendizaje mediante el servicio pueden ayudar a incrementar el sentido de responsabilidad cívica (Astin y Sax, 1998) y presenta oportunidades para desarrollar los talentos mientras se desarrollan cambios positivos en la vida de otras personas (Morgan, 2001). Pueden tener positivos efectos en el desarrollo interpersonal y en la habilidad de trabajar con otros, así como de mejorar el liderazgo y las habilidades comunicacionales (Eyler, Giles, Stenson y Gray, 2001). El actuar con compasión y sentido de justicia son otros de los posibles beneficios de este tipo de este tipo de aprendizaje (Lavery, 2007).

El aprendizaje de servicio puede también contribuir al desarrollo del liderazgo en cuatro aspectos: está abierto a todos los estudiantes, no es una actividad única, apoya la comprensión del liderazgo basado en una postura cívica activa y responsable y puede ser utilizado en conjunción con el liderazgo estudiantil inicial en actividades de servicio (Hackett y Lavery, 2011).

1.7 Nuevas Formas de Liderazgo entre los jóvenes

Aun cuando se puede observar una disminución en la participación cívica entre los jóvenes en los ámbitos convencionales (por ejemplo, disminución en la membresía a los partidos políticos) existe cierta evidencia que sugiere que este cambio en la 'comunidad mental' puede ser más una cuestión de forma que de fondo. Surgen formas alternativas de construcción de la comunidad, de compromiso social y de construcción de la identidad entre los jóvenes, las que se manifiestan mediante patrones diferentes de participación política, de voluntariado y del uso de internet (Dempster y Al Lizzio, 2007).

Los movimientos estudiantiles considerados como movimientos sociales con desafíos colectivos basados en propósitos comunes y solidaridades sociales, en interacción sostenida con elites, oponentes y autoridades que se encuentran en disputa con agentes de poder (Tarrow, 1998 citado por Meyer y Verduzco, 2010), son manifestaciones de estas formas alternativas de participación y liderazgo entre los jóvenes.

En Chile, durante el s.XX, resurgen estos movimientos con masivas y sostenidas movilizaciones, tanto desde movimientos estudiantiles secundarios como fue la Revolución de los Pingüinos el año 2006, como desde las marchas masivas integradas tanto por universitarios como por estudiantes secundarios, efectuadas los años 2011, 2012.

Estas manifestaciones, en sus demandas por la Educación como un derecho, por la calidad de la Educación y el fin al lucro (CONFECH, 2011), ponen de manifiesto el liderazgo estudiantil como un proceso de empoderamiento caracterizado por un análisis crítico, cuyo propósito es ganar control y transformar el entorno, así como el desarrollar capacidad y recursos, organizarse y realizar comportamientos y acciones específicas (Montero, 2003; Rappaport, 1987; Zimmerman (2000) citado en Silva, Kronmüller, Cruz y Riffo, 2015). Actualmente estas demandas sociales persisten y suman otras, relativas a la igualdad de derechos, la educación no sexista, entre otras.

Estos movimientos y otros patrones de participación y liderazgo que los jóvenes evidencian hoy, requieren una nueva comprensión. Esta debe considerar la influencia generacional que implica una mayor velocidad de cambio, expectativas asociadas a una rápida adaptación y un fuerte compromiso con una vida equilibrada, que a su vez implica un débil contrato psicológico con las instituciones laborales y sociales (Bennis y Thomas, 2002).

La relevancia de las relaciones por sobre las instituciones es al parecer el tema unificador de los jóvenes. En este sentido, no se trata sobre una disminución de idealismo como clave del cambio social actual. Se trata de que las formas relacionales de contribución realizadas por los jóvenes, no se traducen en acciones cívicas ni formas políticas convencionales (Sax, 1999).

A partir de diversas investigaciones, es posible relevar el énfasis de las funciones relacionales que presenta el liderazgo para los jóvenes, hecho que puede ser entendido como una respuesta al contexto social actual, caracterizado por altos niveles de cambio cultural y social pluralismo. En este sentido, la inclusión y la cooperación social resultan especialmente relevantes y las habilidades de liderazgo referidas por los jóvenes, se abocan a estas tareas en tanto se relacionan con la capacidad de autorregularse de cara a estos desafíos y cambios, y con la capacidad de negociar con éxito la diversidad y la diferencia. Las nuevas formas de liderazgo pueden desarrollar a su vez, nuevas formas de capital social y de organización, hecho que puede ser muy positivo en tanto, el intercambio social recíproco es la base de la confianza y la cohesión social (Serageldini, 2000).

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta investigación se lleva a cabo en el Colegio San Ignacio el Bosque perteneciente a la Red Educacional Ignaciana, específicamente en el tercer ciclo de enseñanza, el que comprende los niveles de séptimo básico a segundo medio.

La Misión del Colegio San Ignacio El Bosque busca “Ofrecer una formación integral de calidad a niños, niñas, jóvenes y personas adultas, a través de comunidades educativas que vivan la sociedad justa y solidaria que queremos construir, que aporten para mejorar la educación nacional y colaboren con la misión evangelizadora de la Iglesia”. Su visión

plantea: “Soñamos con personas nuevas, renovadas en su espíritu y en su mente. Que se inserten en la sociedad y se sientan protagonistas y responsables, dialogantes y motivados a promover el Evangelio, la justicia social, el amor a Dios y al prójimo, especialmente a los más pobres”. Refiere como características centrales a desarrollar en sus estudiantes, en base a la espiritualidad ignaciana: la consciencia, competencia, compasión y el compromiso (Colegio San Ignacio El Bosque, 2018)

En este sentido, el proyecto educativo busca fomentar el desarrollo de personas cuyas capacidades se dispongan para otros, asumiendo un rol social relevante, que exige la necesidad de promover y desarrollar competencias de liderazgo en sus estudiantes que les posibiliten actualizar esta formación.

La Compañía de Jesús y el estilo jesuita establece entre sus principios fundantes “la idea de que todos somos líderes y que toda nuestra vida está llena de oportunidades de liderazgo. El liderazgo no está reservado para unos pocos mandamases de grandes compañías ni tampoco se limitan las oportunidades de liderazgo al escenario del trabajo. Podemos ser líderes en todo lo que hacemos” (Lowney, 2013, p.6).

El proceso educativo y la formación integral, que pretende otorgar el Colegio, inspirado en la experiencia fundante de San Ignacio, busca desarrollar procesos de aprendizajes en sus estudiantes, en los que le sean entregados contenidos y formación, que les permitan desarrollar sus capacidades y talentos y estos, a su vez, sean entregados y compartidos a otros; a la sociedad. El colegio, se constituye entonces como “un lugar donde se acompaña a los estudiantes para ser apóstoles y donde se les dan fuerzas para que ellos puedan perseverar en su primera vocación” (Montes, 2014, p.181). Los estudiantes entonces, desde la formación recibida, son preparados para influir en otros, a partir de sus conocimientos y dones; aspecto sintetizado en el lema educativo del colegio: “Entramos para Aprender, salimos para Servir”.

El liderazgo que los jesuitas buscan promover en sus escuelas, se fundamenta en cuatro valores: el conocimiento de sí mismo; entendido como la comprensión de las propias fortalezas, debilidades y valores, el desarrollo de una visión de mundo, el ingenio; concebido como la intención de innovar confiadamente y la capacidad de ductilidad y adaptación al mundo cambiante, el amor; conceptualizado como la capacidad de tratar al prójimo con amor y con una actitud positiva, y el heroísmo; entendido como las aspiraciones heroicas que fortalecen a la propia persona y a los demás (Lowney, 2013).

Actualmente, el proceso educativo previamente referido, se encuentra en un proceso de mejoramiento, iniciando el año 2016 y proyectado al 2020, cuyo origen tiene relación con dar respuesta a las necesidades de los estudiantes, sus características y sus procesos de aprendizaje. Para ello, se llevó a cabo una co-construcción comunitaria de la conceptualización de la Calidad Educativa y de los atributos asociados a esta última, los que determinan los actuales desafíos específicos de la organización. Estos son: la generación de un proyecto pedagógico con aprendizajes basados en proyectos desde el trabajo colaborativo, que posibilite el desarrollo de las habilidades del S.XXI en los estudiantes a partir del sello ignaciano, así como el desarrollo de las capacidades organizacionales del Colegio (área de desarrollo de personas y equipos).

En este contexto, tanto en consideración de la misión y visión del colegio y de los desafíos propuestos, que buscan el desarrollo de habilidades del s.XXI en los estudiantes; entre las que el liderazgo estudiantil destaca como una habilidad implícitamente propuesta a desarrollar, como en atención a la escasa investigación sobre el liderazgo estudiantil, es que surge el desafío específico de comprender cómo se concibe y desarrolla, qué obstaculiza su promoción y qué implicancias tiene en los estudiantes y la organización en el contexto específico del Colegio San Ignacio El Bosque. Es desde este desafío que surge el objetivo central de este Proyecto; “Construir un Modelo de desarrollo de Liderazgo Estudiantil, basado en la experiencia ignaciana”.

De esta manera, la presente investigación se abocará al estudio del liderazgo estudiantil, focalizándose en los estudiantes que asumen roles formales y representativos de liderazgo en los Centros de Estudiantes del colegio, así como en los adultos formadores de este último.

1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de Modelo de desarrollo de Liderazgo Estudiantil basado en la experiencia Ignaciana, cuyo propósito es contribuir a los procesos de mejora en el establecimiento educacional, en lo relativo a la promoción del liderazgo estudiantil y al abordaje de los aspectos que lo dificultan.

2. Objetivos Específicos

- Conceptualizar el liderazgo ignaciano y sus características, a partir de la percepción de estudiantes que asumen funciones formales de liderazgo en el III Ciclo del Colegio San Ignacio El Bosque, de los docentes, asesores, del Equipo de III Ciclo y del actual Rector.
- Identificar las prácticas y actividades educativas que los estudiantes que asumen roles formales de liderazgo en el III Ciclo, docentes, asesores, Equipo de III Ciclo y Rector perciben como significativas en el desarrollo y promoción del liderazgo estudiantil
- Indagar sobre el rol del liderazgo estudiantil ignaciano en la gestión del liderazgo del Colegio San Ignacio El Bosque, reconociendo sus implicancias e incidencias.
- Analizar la conceptualización del liderazgo estudiantil ignaciano, a la luz de modelos de liderazgo, contrastando y determinando aspectos centrales del modelo a proponer.

3. Marco Contextual

El presente proyecto de investigación se lleva a cabo en el contexto del Colegio San Ignacio El Bosque de Providencia en consideración del Proyecto Educativo que presenta, cuya misión incluye el desarrollo del liderazgo de sus estudiantes, así como por constituir el lugar de desarrollo laboral de su autora.

i. Datos Generales

Tabla 1. Datos del Establecimiento Educacional

Nombre del Establecimiento	Colegio San Ignacio El Bosque
Inauguración	3 Octubre de 1956
Ubicación	Av. Pocuro 2801, Providencia, Santiago
Teléfono - email	elbosque@saignacio.cl
Dependencia	Particular Pagado
Sostenedor	Fundación San Ignacio El Bosque
Sistema Escolar	Jornada Completa
Tipo de Establecimiento	Educación Científico Humanista
N° de Salas de Clases	58
N° de Salas de apoyo a la educación	28
Niveles que atiende	Prekinder a IV Medio Preescolar: 4 cursos por nivel, 1° a 6° básico: 3 cursos por nivel, 7° básico a IV Medio: 4 cursos por nivel
Capacidad	1888 alumnos, con un promedio de 33 por sala

Alumnos matriculados a Marzo 2018	1798 alumnos, con un promedio de 31 por curso
N° de Profesores	175
Rector	Jorge Radic
Metros Cuadrados Construidos	17.835
Terreno	72.000 mt ²

Se encuentra emplazado en un sector caracterizado por ser un barrio residencial, en el que predomina una especial preocupación por la promoción de la vida sana, el deporte y la disposición de eventos culturales gratuitos. El colegio adscribe de estas iniciativas, autoproclamándose como un colegio abierto.

Sus familias se ubican dentro de un rango socioeconómico medio alto, con un ingreso mensual promedio de \$4.500.000; su proyecto educativo cuenta con una opción por la integración social; aspecto que se manifiesta en una matrícula y colegiatura diferenciada, teniendo un promedio de \$3.870.000 anual. Asimismo, un porcentaje de las familias del colegio, reciben becas de estudio y alimentos.

La residencia de los estudiantes que conforman el colegio se establece predominantemente en las comunas de Las Condes, Providencia, La Reina, Ñuñoa y Vitacura.

ii. Rasgos del Proyecto Educativo

La Comunidad del colegio San Ignacio El Bosque, forma parte de la Iglesia Católica, perteneciente a la Compañía de Jesús, con un proyecto que busca responder a los desafíos del mundo moderno sin desviar la vista de su principal fin que es formar: personas que amen y sirvan; personas para y con los demás; hombres y mujeres de discernimiento, capaces de enriquecer y transformar el mundo de acuerdo a la voluntad de Dios; hombres y mujeres movidos internamente por el amor personal a Jesucristo y por su proyecto. Su lema resume sus rasgos centrales: “Entramos para aprender, salimos para servir”.

Su Visión se manifiesta en tres anhelos:

1. Personas nuevas, renovadas en su espíritu y en su mente. Que se inserten en la sociedad y se sientan protagonistas y responsables, dialogantes y motivados a promover el Evangelio, la justicia social, el amor a Dios y al prójimo, especialmente a los más pobres.
2. Una Sociedad nueva, en la que sea posible vivirla fraternidad.
3. Una Iglesia misionera para una nueva evangelización.

La Misión

Ofrecer una formación integral de calidad a niños, niñas, jóvenes y personas adultas, a través de comunidades educativas que vivan la sociedad justa y solidaria que queremos construir, que aporten para mejorar la educación nacional y colaboren con la misión evangelizadora de la Iglesia.

Los Valores de la Institución

La Visión nos mueve a educar a nuestros alumnos en los valores objetivos que se desprenden de una antropología cristiana y humanista, que se traducirá en opciones fundamentales y conductas prácticas, dando cuenta de una conciencia ética no sólo bien informada sino sobre todo sólidamente formada. La tarea del Colegio en este ámbito es sumarse a la familia para enriquecer y acompañar las experiencias de encuentro personal que irán despertando la conciencia del estudiante, más allá del juicio científico, para que construya una vida más llena de sentido, feliz, creativa y fecunda, a través de metas, opciones y hábitos personales rectamente ordenados.

Actualmente, el colegio se encuentra desarrollando un proceso de mejoramiento institucional que cursa desde el año 2016 hasta el 2020. En un inicio y con base a la necesidad de desarrollar un nuevo paradigma educativo que pueda responder a los retos de la sociedad actual, es que se inició un proceso de mejora integral que diera respuesta a las necesidades de los estudiantes y de los desafíos actuales del mundo en el que se encuentra inserto el colegio San Ignacio. (Colegio San Ignacio El Bosque, 2016)

Este proceso de mejoramiento busca asegurar la propuesta formativa planteada por el Colegio desde atributos de calidad compartidos por toda la comunidad. Para ello el año 2016 se llevó a cabo la recogida de información y propuestas por parte de los distintos participantes de la comunidad: educadores, estudiantes, apoderados, auxiliares, jesuitas, administrativos y exalumnos, mediante buzones, encuestas, grupos focales, de análisis de gestión escolar, de análisis de aprendizajes, un taller consultivo inter estamental y entrevistas.

Mediante las estrategias referidas previamente, se abordaron las necesidades y expectativas en torno a los aprendizajes (contenidos, metodologías y educadores), la convivencia (inclusión, respeto a la propia identidad), recursos y espacios educativos

(cuidado de los materiales, medio ambiente, abrir la sala de clases) y el sello ignaciano (espiritualidad, servicio y apertura al mundo). Es a partir de la voz de la comunidad total que surge la construcción colectiva de la noción de calidad educativa del colegio y los atributos que permiten operacionalizarla.

La comunidad del Colegio San Ignacio El Bosque concibe la calidad educativa en función de los resultados que alcanza en su proceso formativo. Los aprendizajes que los niños, niñas y jóvenes que se forman en el colegio logran, les permiten desarrollarse como personas felices, conscientes, competentes, compasivas, comprometidas y creativas. Personas que inspiradas en Jesús, participan junto a otros en la construcción de una sociedad más justa y solidaria, colaborando en la misión evangelizadora de la Iglesia.

La propuesta pedagógica del colegio proporciona experiencias diversas y significativas de aprendizaje. Se lleva a cabo mediante estrategias didácticas que promueven la actividad del estudiante, la reflexión y la colaboración en todo espacio formativo y con clara atención a la realidad que vive. La enseñanza se organiza interdisciplinariamente, por educadores que conforman una comunidad en constante aprendizaje.

(Proceso de Mejoramiento Educativo Colegio San Ignacio El Bosque, 2016, p.35).

A partir de esta noción, así como de procesos de auto evaluación internos del colegio, desarrollados mediante cuatro comisiones de educadores con apoyo de la Red FLACSI, se establecieron dos áreas de mejoramiento. Un área es la relativa al Proyecto pedagógico del colegio, mediante la cual se pretende el desarrollo de las habilidades del s. XXI de los estudiantes mediante Aprendizaje basado en Proyectos, Pensamiento Visible y Trabajo Cooperativo. La segunda corresponde al Desarrollo de Capacidades organizacionales, conformando un área de desarrollo de personas y Equipos y un plan de inversiones e infraestructura.

Junto a la innovación que genera el nuevo proyecto pedagógico del colegio, en la que se busca implementar el desarrollo de los aprendizajes mediante proyectos interdisciplinarios, en los que los estudiantes cuenten con el mayor protagonismo, existen otras instancias promotoras del protagonismo de los estudiantes, entre las que destacan los dos Centros de Alumnos del Colegio San Ignacio El Bosque (CASI) y su rol en la organización total.

Existen dos CASI en el colegio; uno representativo de la Educación Básica (desde 6° básico a 7°) y otro, representativo de la Media (8° a IV Medio). Estos centros de alumnos están conformados mayoritariamente por estudiantes de 8° en el primer caso, y por estudiantes de III Medio, en el segundo, no resultando restrictiva ni limitante esta consideración. Cada uno de los CASI cuenta con asesores; adultos responsables que asumen de manera estable este rol y que cumplen la función de orientar y asesorar a los integrantes del centro. El CASI de básica, es apoyado por un único asesor, quien cumple también el rol de profesor. El CASI de Media es apoyado por dos asesores; quienes también ejercen como profesores y asumen junto a otras tareas esta función.

Su conformación está constituida por ministerios: del Interior, Relaciones Exteriores, de Cultura, de Recreación, de Deportes, de Pastoral y Acción Social, de Comunicaciones, de Tesorería y Ecología y Medio Ambiente.

El proceso de elección del centro de alumnos se inicia con un proceso de postulación, en que los estudiantes conforman listas de Centros de Alumnos y postulan para ser electos y ejercer su rol al año siguiente. Para ello, promueven su elección mediante la exposición de sus propuestas y proyectos a sus compañeros, y estos a su vez, participando de una

instancia de elección formal y democrática, eligen a quienes conformarán los dos Centros de Alumnos.

En todos los casos, la postulación de los CASI se lleva a cabo, encontrándose los estudiantes en el III Ciclo, cursando 7° y II Medio, para asumir su rol al siguiente año, encontrándose en 8° y III Medio.

V. METODOLOGÍA

1. Diseño de la Investigación

Para poder desarrollar el objetivo propuesto, se vuelve necesaria una investigación de tipo cualitativa, exploratoria y descriptiva basada en la Teoría Fundamentada, dado que, mediante ella, es posible construir una teoría a partir de los planteamientos y percepciones de los participantes de la comunidad educativa que tienen una participación relevante en el desarrollo del liderazgo estudiantil. Así, derivada de los datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de codificación (Strauss y Corbin, 2002), la Teoría Fundamentada responde a la necesidad de construir una teoría y desde ahí un modelo de liderazgo estudiantil del Colegio San Ignacio, pudiendo luego ser contrastada con información derivada de otras investigaciones sobre la temática.

Considerando como objetivo de la presente investigación, la construcción de un Modelo de desarrollo del liderazgo estudiantil, que incorpore la conceptualización del liderazgo ignaciano y sus características e identifique las prácticas y actividades educativas centrales que promueven el desarrollo del liderazgo estudiantil, resulta especialmente relevante la consideración de quienes resultan ser los protagonistas de estos procesos; los estudiantes.

La consideración de la voz de los estudiantes en torno al desarrollo de su propio liderazgo, a partir de la atención a sus percepciones y experiencias particulares sobre el fenómeno a estudiar, es posible de ser relevada de manera particular mediante el uso de este tipo de metodología en tanto, posibilita conocer a las orientaciones prácticas que siguen los sujetos en su desempeño y toma de decisión.

2. Participantes

Frente a la necesidad de construir un Modelo en base a la evidencia, que considere las percepciones de los principales actores que cumplen un rol significativo en lo relativo al liderazgo estudiantil, se consideró la relevancia de contar con la participación de estudiantes, asesores, profesores, Equipo de III Ciclo y del Rector, estableciendo los siguientes criterios:

En el caso de los estudiantes:

- Haber cursado al menos 3 años de escolaridad en el Colegio San Ignacio El Bosque, de manera de contar con una condición mínima de experiencias escolares que permitan recoger percepciones sobre actividades y acciones relativas a instancias de formación en liderazgo.
- Participar o haber participado en los Centros de Estudiantes, a partir del desarrollo de roles específicos en estos. Con este criterio, se asegura el desarrollo de un rol de liderazgo estudiantil formal, con propósitos específicos que cuenta con representatividad en la medida que su elección es democrática.

Todos los estudiantes participantes de esta investigación son de sexo masculino, dado que actualmente, las primeras estudiantes mujeres integradas al colegio se encuentran desde Prekinder a 3° básico.

En el caso de los Directivos y Docentes y en consideración que los Centros de Alumnos existentes en el Colegio San Ignacio se constituyen con estudiantes que cursen 7°, 8°, I y II Medio, se establecen los siguientes criterios:

-Participación directa en el desarrollo de actividades y acciones que puedan incidir en el fomento del liderazgo estudiantil escolar del III Ciclo

-Participación de la organización escolar, llevando a cabo roles formales estratégicos en la gestión del liderazgo estudiantil escolar del III Ciclo.

Tabla 2

Características de la Muestra

Participantes	N°	Especificación
Estudiantes	35	5 estudiantes de 8° Básico 9 estudiantes de I Medio 11 estudiantes de III Medio 10 estudiantes de IV Medio
Docentes	4	Profesores Jefe (representativos de las jefaturas de 7° Básico, 8° Básico, I Medio y II Medio)
Asesores	3	Asesores de CASI Básica y de Media
Equipo Directivo	5	Director de ciclo, Coordinadora académica, Orientador, Psicopedagoga, y Encargado de Pastoral
Rector	1	Actual Rector

3. Técnicas de Recolección de datos

La Técnica de recolección de datos consistió en:

-Encuestas a los estudiantes. Mediante preguntas abiertas, se consultó sobre información individual, que resultara complementaria a la obtenida mediante los otros medios de recopilación. Las preguntas apuntaban a conocer: antecedentes específicos de los participantes (edad, años de escolaridad, desarrollo de roles formales de liderazgo). Percepciones sobre las características personales y el ejercicio personal del rol de liderazgo (atributos personales que contribuyeron a su elección, motivaciones personales para el ejercicio del cargo en el CASI, fortalezas y dificultades en el desempeño del rol) y sobre conocimiento relativo al ejercicio de un rol de liderazgo formal por parte de un familiar. Estas encuestas fueron aplicadas únicamente al grupo de los estudiantes en consideración del interés de la investigación de relevar la voz de estos últimos, así como de considerar percepciones individuales de los estudiantes; información que es más factible de recopilar mediante esta técnica.

-Focus Group. Esta técnica fue seleccionada en tanto resulta una instancia que puede facilitar el desarrollo y profundización de ideas y referencias a experiencias relativas al liderazgo estudiantil. Esto especialmente en atención a los estudiantes y las limitaciones que puede implicar su percepción de evaluación y exposición a la tarea que desarrollaron o se encuentran desarrollando.

Se desarrollaron Focus Group diferenciados de estudiantes, agrupándolos conforme a la constitución del Centro de Alumnos del que fueron parte. Esto con el objeto de propiciar un espacio de participación confiable y motivante para los estudiantes, en tanto se participa de una instancia de reflexión con otros semejantes y conocidos. Así como

también, se insta a una reflexión compartida en la que se evocan acciones y experiencias compartidas que pueden facilitar la participación activa de los miembros.

Esta modalidad grupal, fue aplicada en el mes de Mayo, en consideración de que para esta fecha, los estudiantes de los actuales Centros de Alumnos, habían experimentado instancias formales de organización, planificación y ejecución de algunas de sus propuestas según su programa, desempeñándose activamente en sus funciones, pudiendo así dar cuenta de ellas. Por otra parte, la factibilidad de esta fecha, tanto para ellos como para los estudiantes que participaron de los centros de alumnos el año 2017, constituyó otro factor relevante en la decisión. En este mismo período se llevaron a cabo los restantes focus, de manera de poder contar con la información requerida y desarrollar el análisis correspondiente.

Mediante los focus se indagó en las siguientes dimensiones: definición, características, facilitadores y obstáculos, roles clave y acciones promotoras respecto del liderazgo estudiantil, así como el rol de este en la gestión de la organización y los desafíos observados para su desarrollo, al interior de la organización, así como los aportes de esta.

Tabla 3

Muestra Focus Group

Grupo	Miembros	Nº
Grupo 1	Miembros CASI Media 2018	11 estudiantes
Grupo 2	Miembros CASI Media 2017	10 estudiantes
Grupo 3	Miembros CASI Básica 2018	5 estudiantes
Grupo 4	Miembros CASI Básica 2017	9 estudiantes
Grupo 5	Asesores y Profesores Jefe	6 personas
Grupo 6	Miembros del Equipo de III Ciclo	5 personas

-Entrevista semi estructurada al Rector. Mediante preguntas abiertas y preestablecidas, se consultó por la definición, características, facilitadores y obstáculos, roles clave y acciones promotoras respecto del liderazgo estudiantil, así como el rol de este en la gestión de la organización y los desafíos observados para su desarrollo, al interior de la organización, de manera de profundizar la información respecto de aspectos asociados al liderazgo estudiantil.

4. Procedimiento

4.1 Procedimiento de Convocatoria

La convocatoria a la participación de los Focus Group fue realizada previo acuerdo con el Rector y la Dirección de Ciclo. Se llevó a cabo en el mismo establecimiento educativo y en instancias de reunión formales con las que contaban tanto el CASI de Media como de Básica, así como el Equipo de III Ciclo. Para los estudiantes que participaron del CASI de Media y Básica del 2017, se les convocó a una reunión extraordinaria, al igual que a los profesores jefe y asesores participantes.

En todos los casos se invitó a participar de manera voluntaria en la investigación y se explicaron los objetivos de la investigación, así como las técnicas de recopilación de datos a utilizar. En esta misma instancia se procedió a la entrega y firma de los consentimientos informados para los participantes mayores de 18 años y los asentimientos informados para los estudiantes menores de 18 años. Los padres de estos últimos recibieron tanto manera física como vial mail, el consentimiento informado que asintiera la participación de su hijo en esta investigación, los que eran de vueltos por estas dos vías.

4.2 Validación de Instrumentos

Tanto las encuestas, las preguntas orientadoras de los Focus Group, como la entrevista semi estructurada fueron construidas a la luz de los aspectos centrales de la conceptualización del liderazgo ignaciano revisadas a partir del marco teórico, así como validadas tanto por la docente supervisora de la presente tesis, como por una especialista en evaluación.

A partir de la primera aplicación de la encuesta y realización del focus grupal tanto de estudiantes como de adultos, se procedió a la revisión por parte de la autora de la investigación, de la pertinencia de las preguntas, considerando tanto la comprensión de los participantes sobre estas últimas, así como la información que otorgaron, de manera de mejorar los instrumentos acorde a las necesidades de la investigación.

4.3 Análisis de los Datos

Para el análisis de los datos recopilados en la presente investigación, se consideraron las respuestas planteadas en cada uno de los Focus realizados, así como en la entrevista semi estructurada y en las encuestas. A partir de la información recopilada mediante las dos primeras estrategias, se determinó un fenómeno central con una red de relaciones que lo sostienen, de acuerdo al paradigma de codificación descrito por Strauss (citado en Flick, 2003).

Este esquema de relaciones propone que el discurso analizado se centra sobre un tópico que desarrolla un fenómeno central de la experiencia de los participantes. El origen, da cuenta de la aparición del fenómeno y su desarrollo. El contexto, hace mención de las circunstancias que rodean al fenómeno, incluyendo facilitadores y promotores del

fenómeno, mientras que las acciones e interacciones son procesos que tienen un desarrollo orientado a metas. Finalmente, las consecuencias corresponden a los efectos del fenómeno en la situación actual del establecimiento investigado.

Para desarrollar este modelo, se realizó un análisis abierto y axial del discurso, el que desde su análisis daba cuenta de conceptos, categorías y dimensiones mayores.

VI. RESULTADOS

1. Análisis de Encuestas de estudiantes

A partir de la aplicación de la encuesta, se evidencian los siguientes resultados respecto de los estudiantes participantes de esta investigación.

El promedio de años de escolaridad en el Colegio, es de 10 años. A excepción de tres estudiantes de la muestra total, todos han ejercido al menos una vez otro rol formal de liderazgo adicional al ejercido en el Centro de Alumnos, presentando en promedio el desempeño de dos roles de liderazgo adicionales. El 74% de los estudiantes participantes del estudio, señalan tener conocimiento de que al menos uno de sus familiares ha ejercido algún rol de liderazgo formal.

1.1 Atributos de elección de los estudiantes

Al ser consultados por los atributos que los llevaron a ser electos por parte de sus pares para asumir un rol de liderazgo formal en el centro de estudiantes, los participantes señalan los atributos intrapersonales como los más relevantes. Entre estos destacan predominantemente la responsabilidad, el compromiso, el carisma, la capacidad de organización y la honestidad como los más valorados.

Luego, entre las características interpersonales que refieren de manera reiterada como motivos por los cuales son escogidos, plantean explícitamente las habilidades para trabajar en equipo como son: el establecimiento de buenas relaciones, la empatía y la atención por el otro para trabajar colectivamente.

Seguidamente a estas habilidades, se encuentran referidas las habilidades que posibilitan la toma de decisiones, planteando específicamente la capacidad de decidir, razonar y discutir como las más destacadas. Luego, relevan las habilidades comunicacionales; como la capacidad de escucha y oratoria, como otras capacidades significativas.

Por último, describen otros aspectos como la experiencia previa y la disposición de tiempo, como características que otros valorarían y se asociarían a su elección.

Cuadro Resumen: Atributos personales que contribuirían en la elección del cargo de líder estudiantil

Actor/ Categoría	Atributos personales que contribuirían en la elección del cargo de LE					
	Atributos intrapersonales	Atributos Interpersonales			Otros	
		Habilidades comunicativas	Trabajo en Equipo	Habilidades para la toma de decisiones en equipos	Experiencia Previa	Tiempo
Estudiantes	Destacan la responsabilidad, compromiso, carisma, organización y honestidad	Oratoria y escucha	Establecimiento de buenas relaciones, empatía, sociabilidad y atención por el otro	Capacidad de tomar decisiones, razonar y discutir		
Referencias	43	4	26	6	3	1

1.2 Motivaciones de Postulación de los estudiantes

- **Intrínsecas**

Los estudiantes encuestados reportan que parte de sus motivaciones personales para la postulación al Centro de estudiantes, son de orden intrínseco y tienen relación con la consideración del rol como una oportunidad de aprendizaje y una instancia de desafío que desean experimentar. Luego, el despliegue de sus capacidades y la utilización de sus competencias, es referido como el segundo factor a considerar en esta categoría.

- **Extrínsecas**

Las motivaciones extrínsecas respecto de sí mismos, predominan en las referencias realizadas por los estudiantes respecto de las causas que los movilizan a postularse.

Es la generación de mejoras respecto del colegio y su comunidad, la principal causa referida entre estas últimas y la prevalente entre las señaladas, secundada por la motivación de ayudar a otros. Luego el representar a sus pares, ser reconocidos por estos y tener la oportunidad de influir, son referidos como aspectos terciarios entre sus motivaciones.

Cuadro Resumen: Motivaciones para desempeñarse en un rol formal de liderazgo estudiantil

Actor/ Categoría	Motivaciones para desempeñarse en un rol formal de LE						
	Intrínsecas		Extrínsecas				
	Aprendizaje /Desafío	Despliegue de capacidades	Generación de Mejoras	Motivación por ayuda a otros	Representar a otros	Validación de 3°	Influir
Referencias de Estudiantes	10	5	15	13	5	3	3

1.2 Dificultades para desempeñarse en el Centro de Estudiantes

Entre las categorías observadas en esta dimensión, es posible señalar que los estudiantes plantearon dificultades de orden personal, relacional y de la tarea, siendo las de orden relacional las más nombradas.

Entre las dificultades personales, se aludió a una actitud personal negativa. Respecto de las dificultades relacionales: el trabajo conjunto del propio Centro de Estudiantes, así como las críticas de la comunidad, fueron puntualizadas como las de mayor relevancia en esta categoría, en tanto que la relación del Centro de estudiantes con el Colegio, fue también otro de los aspectos señalados.

En torno a las dificultades asociadas a la tarea, se puso de manifiesto tanto el elevado número de tareas como el tiempo para su desarrollo, como aspectos centrales en esta dimensión.

Cuadro Resumen Dificultades en el desempeño del rol formal de liderazgo estudiantil.

Actor/ Categorías	Dificultades en el desempeño del rol formal de LE						
	Personales	Relacionales			De la Tarea		
	Actitud personal negativa	Trabajo conjunto CCAA	Críticas de la comunidad	Relación CCAA-Colegio		N° Tareas	Tiempo
Desalineación				Falta apoyo			
Referencias de Estudiantes	10	12	10	3	2	8	6

2. Análisis de Grupos Focales y Entrevista

A partir del análisis abierto axial de las transcripciones tanto de los Focus, como de la entrevista con el Rector, se apreciaron los siguientes resultados.

2.1 Conceptualización de Liderazgo

Los estudiantes relevan en su comprensión del liderazgo la concepción de una capacidad desarrollable de organizar con otros, ya sea individual o colectiva, positiva o negativa. El objetivo de esta última implica una meta colectiva común que signifique una contribución a la sociedad y una dirección hacia el buen camino.

“liderazgo la capacidad de liderar o mover a un grupo de personas o más de una persona, a hacer algo por los demás o hacer acciones que contribuyan a la sociedad, o a las personas de su alrededor. Es la capacidad de dirigirlos y llevarlos por el buen camino”
F3P3E3

“habilidad o capacidad que puede tener tanto una persona como un grupo, en el que se intenta guiar a un grupo de gente ya sea negativa o positivamente hacia algo, guiarlo hacia algo” F2P1E1

“no se nace siendo líder, sino que también se puede trabajar e ir aprendiendo”. F2P4E4

Los adultos a cargo, entre quienes se encuentra el Director, los asesores y profesores jefe, así como el Equipo de III Ciclo, conceptualizan de manera similar el liderazgo, en tanto plantean que corresponde a una capacidad natural o desarrollable, de motivar, cohesionar, direccionar e influenciar a otros con un propósito ético. Refieren que se fundamenta en valores y puede tener una alta o baja visibilidad según el número de personas de las que se está a cargo.

“capacidad de una persona para ejercer un rol, para poder motivar, incluir a otras personas para organizar en torno a un objetivo, un plan y desarrollar un proyecto, y en torno a eso, llegar a fines específicos” F6, P3, E3

“es la capacidad de convocar, de motivar a otros. Yo te decía recién, como cohesionar, de lograr que un grupo de personas actúe concertadamente” E, P6

Entre las características que más destacan los estudiantes respecto del liderazgo, se encuentran la toma de decisiones que considera la opinión de los otros, el acompañamiento, consejo y trabajo conjunto, el ayudar a otros a lograr sus objetivos, asumiendo un rol de guía y de motivador que confía en la capacidad de logro.

“lo que yo creo que hace un líder es que él toma las decisiones con la opinión de los demás, pero no lo hace solo para beneficio propio sino de todos. Y además te ayuda” F4P2E2

“yo creo que el liderazgo es (...) acompañar a alguien dándole consejo, ayudándole de distintas formas y no quedarse mirando, diciéndole qué hacer, sino hacerlo junto a él” F4P1E1

Asimismo, plantean que el ejercicio del liderazgo implica ciertos requisitos asociados a una disposición personal a ejercerlo, una capacidad oratoria que permita la transmisión de las ideas hacia las personas, así como la fidelidad a los propios principios. Asimismo, el liderazgo implica a su vez ciertas consecuencias en términos de sacrificios como beneficios personales.

“para liderar aporta mucho el ser fiel a sus principios porque si uno no está trabajando por lo que uno quiere, imposible liderar a un grupo de personas, porque no estás siguiendo tus propios principios” F2, P20, E4

El liderazgo es aplicable a ámbitos privados y públicos, así como a diversos escenarios, como son los políticos, los escolares, las organizaciones no gubernamentales entre otros. Se manifiesta también en los ámbitos académicos, deportivos y en los Centros de alumnos dependiendo de la meta que se establezca.

“siempre depende del movimiento que estén haciendo. Existen muchos tipos de movimientos, existen los políticos, pueden haber líderes en colegios, en selecciones de deportes, pueden haber líderes en organizaciones no gubernamentales, y muchos más pero yo creo que eso”. F3P10E4

Los liderazgos son diferenciados por los estudiantes respecto de las jefaturas, en tanto estas últimas se centran en su propia área y en que delegan ciertas tareas. En este sentido, los jefes ordenan, a diferencia de los líderes que trabajan conjuntamente con el otro. Por otra parte, la meta es fijada por el jefe y su rol dice relación con el desarrollar una supervisión para que esta se cumpla.

“La diferencia del jefe, es que él fija la meta a la que se quiere llegar pero no necesariamente...si alguien no la está cumpliendo o no está ayudando, no es su propósito ayudarlo ni guiarlo, sino es más que cumpla la meta no más”. F2, P4, E4

El siguiente cuadro ilustra la relación entre los ejes, categorías y conceptos obtenidos mediante el análisis de los grupos focales y la entrevista al Rector respecto del concepto liderazgo

Cuadro: Síntesis de Conceptualización de Liderazgo de los Grupos Focales y Entrevista Semiestructurada

Ejes	Categorías	Conceptos
I. Liderazgo	1. Definición	1. Capacidad de organizar con otros 2. Capacidad individual o colectiva. Positiva o negativa 3. Capacidad desarrollable 4. Capacidad de motivar a otros a una meta 5. Capacidad de cohesionar 6. Direccionar 7. Influenciar 8. Generar propósito ético
	2. Fundamento	9. Valores
	3. Origen	10. Natural 11. Desarrollable
	4. Visibilidad	12. Alta/Baja
	5. Objetivo	13. Orientar hacia una meta colectiva común 14. Contribuir a la sociedad. Dirigir al Buen Camino
	6. Características	15. Toma decisiones considerando la opinión de los otros 16. Acompaña, da consejo y trabaja conjuntamente 17. Ayuda a lograr los objetivos. Motiva 18. Recalca que se puede. 19. Guía
	7. Requisitos	20. Disposición 21. Oratoria
	8. Consecuencias	22. Beneficios y sacrificios
	9. Aplicabilidad	23. Ámbitos Privados/ públicos 24. Académicos, CCAA, Deportivos 25. Políticos, Escolares, organizaciones no gubernamentales
	10. Diferenciación de Jefatura	26. Centrado en su área. Delega 27. Ordena 28. Fija la meta y supervisa que se cumpla

2.2 Liderazgo Estudiantil Ignaciano

El liderazgo ignaciano, es considerado por los estudiantes como un concepto que incluye el concepto de liderazgo previamente mencionado, al que se suman algunas características particulares. Entre estas destacan el que es una manera de ver el mundo, así como una responsabilidad personal de dirigir a otros por el buen camino; el camino de los valores ignacianos.

“y líder ignaciano al final es la manera de ver el mundo desde ese líder, como desde su espiritualidad ignaciana y todo lo que conlleva eso” F1P8E5

“es una responsabilidad de las personas porque la gente que conforma esta comunidad ignaciana en el Colegio, a ver, hay ciertas personas que están a cargo o tienen cierta responsabilidad sobre el camino que toman ciertas personas en la comunidad” F3P6E4

“cuando se habla de liderazgo ignaciano, encuentro que sí adquiere un cariz de buen camino porque sería dirigirlos a un grupo de personas, por un camino, pero siguiendo el patrón de los valores ignacianos, que en ese caso, siempre serían buenos” F3, P7, E1

Los adultos a cargo refieren ejes centrales en el desarrollo del liderazgo ignaciano. Estos son: la búsqueda del bien mayor, el magis, que implica dar lo mejor de cada uno, la “cura personalí”, esto es, el cuidado de la persona y la espiritualidad y el ejercicio constante del discernimiento.

“Algunas características que ayudan a aterrizar esto es el bien mayor, siempre presente en el discernimiento que se hace para poder ser un líder”. F6 P10 E1

“no es el Magis en abstracto o mal entendido como una suerte de autoexigencia sin límites destructiva, sino el sacar lo mejor de cada uno, y lo mejor de cada uno no es buscar un

estándar único, sino que precisamente cuáles son tus talentos, cuáles son tus principales aportes, en qué puedes aportar” E, P19

2.3 Fundamentación y Propósito del Liderazgo Estudiantil Ignaciano

Los estudiantes señalan que el liderazgo ignaciano tiene una fundamentación y un propósito específico. Se sustenta en los valores que se inculcan en el colegio, como son la inclusión, el involucramiento y la empatía, así como en el Servicio a Dios, y su propósito implica el bien mayor y el mal menor; el bien común, el abordaje innovador de problemáticas, así como la búsqueda de lo positivo.

“Quizás hay valores que se fortalecen más como la inclusión, el involucramiento de todos o la empatía o cosas así” F3P8E3

“del liderazgo ignaciano es esta idea de servir siempre a Dios, al amor hacia otros” F2P9E2

“El liderazgo ignaciano busca en gran medida abordar problemáticas y buscar soluciones sobre todo y buscar que se vaya mejorando las cosas al mismo tiempo que ir innovando. (...) es buscar mejorar” F2P6E3

“Siempre es por el bienestar común o por un proyecto que él cree que tiene la ocasión de sentir que eso es lo correcto. Nunca porque quiere hacerle mal a alguien o quiere lo mejor para él”. F2P10E3

En consonancia con la perspectiva de los estudiantes, los adultos formadores hicieron un énfasis mayor a la fundamentación católica del liderazgo ignaciano, planteando que tanto Jesús como el evangelio y la experiencia de Ignacio de Loyola y los ejercicios espirituales por él propuestos, serían su principal fundamento.

“yo creo que el liderazgo ignaciano se produce cuando el liderazgo se cruza con la espiritualidad ignaciana. Es un liderazgo que al ser ignaciano, es inspirado en el evangelio, en el modelo de Jesús y en cómo lideró cuando tuvo que liderar” F5P7E4

Los propósitos del liderazgo ignaciano referidos por este grupo, se asocian a la profundización de un propósito ético, al desarrollo del proyecto de la iglesia y su fe, al logro de una sociedad justa e integrada, en el que el ser humano se encuentra en plenitud y está al servicio del otro.

“tratan de contribuir a una construcción de un reino que tiene cualidades, que tiene un concepto de justicia, de integración, de inclusividad” E, P9

“el hombre es creado para la plenitud, para hacerse pleno, para desplegarse, con toda su grandeza con la dignidad de un ser humano que es criatura de Dios, que está equiparado a Dios, para el servicio de algo”. E, P12

2.4 Disposición a la Tarea

Para los estudiantes, las tareas que implica el liderazgo ignaciano son asumidas con una disposición específica caracterizada por desarrollar el máximo esfuerzo por la mayoría, logrando la máxima calidad. Implica una entrega comprometida que busca mejorar lo existente a partir de la atención a la realidad con sensibilidad y empatía.

“yo creo que es siempre establecer el máximo esfuerzo para favorecer a la comunidad y no solamente a unos pocos. Siempre viendo a las mayorías y lo que más favorezca al colegio, en vez de ver solamente a las minorías y lo que a ti te conviene” F4P6E4

“más que nada entender dónde está uno parado, entender las realidades, ser empático, ser sensible con el otro. También el concepto que ocupó... el mal menor o el bien mayor,

son conceptos que yo creo van marcando la formación de los líderes ignacianos”.
F1P9E5

Los adultos a su vez, señalan que la disposición a la tarea cuenta con un abordaje a la misma desde el sentido de urgencia, con un conocimiento sobre el contexto desde donde surge la necesidad, pretendiendo la búsqueda de la calidad y el sentido en su abordaje.

“adquiere elementos que tienen que ver con una persona que en términos organizacionales, en términos de proyectos, es una persona que tiene que contextualizarse muy bien, tiene que conocer el contexto, en donde al conocer el contexto”. F6, P6, E2

“no es generar hartas cosas, sino cosas bien hechas y si hacemos un regalo que tenga un sentido” F5, P12, E6

2.5 Modo Relacional y Actitudes

Cabe destacar que el liderazgo ignaciano implicaría a su vez un modo relacional, es decir, una manera particular en la que el líder ignaciano entiende y se relaciona con las personas. En este tipo de liderazgo, para los estudiantes, se releva la búsqueda de humanizar las relaciones y establecer un trato horizontal que empatiza con el otro y lo considera. Por otra parte, implica ser consciente de las capacidades de las personas, con quienes establece relaciones estrechas mediante las cuales se otorga ayuda y brinda enseñanza hacia los otros. Constituye un ejemplo y genera confianza.

“el liderazgo ignaciano creo que es distinto al liderazgo en común, primero por el trato que uno ejerce como líder, que es un trato mucho más horizontal el que uno ejerce sobre las personas” F2P7E5

“se agrega a lo que decíamos antes, tratando de poner encima de mí, ver al otro, o ponerse en el lugar del otro y de lo que pueda estar pasando y que siempre habrá que pedir la opinión y saber cómo está la persona a la cual estás apoyando” F4P5E2

“un líder es alguien que me genera confianza, que lo puedo escuchar, que lo voy a seguir, que para mí es un ejemplo, que aprendo de él” F1, P17, E5

El modo relacional que los adultos describen en el liderazgo ignaciano, hace hincapié en un trato inclusivo, en el que se empatiza y se trabaja en equipo desde la confianza. Es un liderazgo para otros, donde el otro es empoderado.

“es un tipo de liderazgo también que está más bien basado en el aspecto de inclusión de todo el equipo, de todo el grupo, siendo capaz de distribuir las distintas tareas” F6, P6 E2

“el liderazgo ignaciano, creo que por lo menos para mí, es ser persona para los demás. En qué sentido, en que un liderazgo no puede estar supeditado a qué gano por ejemplo” F5, P9, E5

Suman a estas características, una actitud específica que dice relación con la voluntad, la humildad, el atrevimiento, la tolerancia al fracaso y la capacidad de ser flexible y adaptable al cambio.

“el liderazgo ignaciano tiene que ver con la disposición, la voluntad (...) Con una disposición en todos los ámbitos, estoy pensando en lo espiritual, en lo humano, en el tiempo” F5, P6, E6

“es flexible, y es capaz también de al mismo tiempo, ir en la misma práctica, ir participando de la experiencia que le toca vivir, reflexionar para poder ajustar ese proyecto que tenía en mente, ir actuando y sobre todo, finalmente es capaz de evaluar lo realizado para volverlo de alguna manera a implementar” F6, P6, E2

Cuadro: Síntesis de Conceptualización de Liderazgo Ignaciano de los Grupos Focales y Entrevista Semiestructurada

II. Liderazgo Ignaciano	11. Definición	29. Responsabilidad 30. Manera del ver el Mundo 31. Dirigir por Caminos de Valor
	12. Propósito	32. Bien Mayor, Mal menor 33. Abordaje de problemáticas, innovar 34. Hacer algo positivo 35. Profundización propósito ético 36. Proyecto Iglesia/ Fe 37. Servicio al otro 38. Sociedad Justa/ Integrada 39. Plenitud del Ser Humano
	13. Fundamento	40. Valores inculcados 41. Inclusión, involucramiento, empatía 42. Servicio a Dios 43. Jesús/ Evangelio 44. Experiencia de Ignacio de Loyola y Ejercicios espirituales
III. Características del Liderazgo Ignaciano	14. Actitud	45. Voluntad 46. Atrevimiento 47. Humildad 48. Tolerancia al Fracaso 49. Flexible/adaptable
	15. Modo Relacional	50. Humaniza las relaciones 51. Establece trato horizontal 52. Empatiza y considera 53. Bienestar común como foco 54. Inclusivo 55. Empodera al Otro 56. Confía en el otro 57. Trabaja en Equipo 58. Empatiza 59. Es para otros
	16. Disposición a la tarea	60. Máximo esfuerzo por la mayoría 61. Magis/ Máxima calidad 62. Entrega comprometida

		63. Atención a la Realidad con sensibilidad y empatía 64. Busca mejorar lo existente 65. Sentido de urgencia 66. Contextualizado 67. Calidad con Sentido
	17. Ejes Centrales	68. Bien Mayor 69. Magis 70. Cura Personali 71. Espiritualidad y Discernimiento

2.6 Factores promotores del Liderazgo estudiantil ignaciano

Los estudiantes refieren como principal ámbito promotor del liderazgo estudiantil la experiencia global que brinda el colegio mediante su estilo educativo. Destacan el ambiente cotidiano y las tempranas experiencias educativas, como instancias que promueven constantemente el sentido del deber con la comunidad. Plantean que la educación reflexiva y crítica de la realidad que experimentan en las instancias de aprendizaje de aula, la independencia y participación de ejercicios de debate y apertura, donde perciben que la voz estudiantil cuenta con gran relevancia, son un eje central en el desarrollo de su propio liderazgo.

“yo personalmente creo que ninguna experiencia en específico potencia de manera diferente a las otras, sino que es el día a día en verdad. Que es el ambiente el que hace que uno vaya ganando experiencias y a través de eso pueda ir adquiriendo mayor liderazgo”. F2P24E8

“lo que destaco (...) es la independencia que te da, la flexibilidad de moverte en los distintos temas, tener apertura a discutirlo todo y dejarte pelear por todo y dejarte jugar cosa que es tan natural acá y no en otros lados. En otros lados es no y es no, acá todo lo que se hace se rebate, se trata debatir, de hacer la discusión no solamente se cierran las paredes de una manera tajante, de cualquier ámbito, te dan el espacio”. F2, P25, E3

“en el colegio se toma muy en cuenta la voz de los alumnos”. F2, P26, E4

En consonancia con lo planteado por los estudiantes, los adultos formadores, y particularmente el Rector del colegio, refieren como aspecto central en el desarrollo del liderazgo estudiantil, la cultura activa interna del colegio, caracterizada por constituirse en una experiencia cotidiana con múltiples interacciones que posibilitan la discusión de normativas y una apertura al manejo de conflictos, en los que los estudiantes asumen un rol activo. Asimismo, se constituye en una experiencia que posibilita la participación de los estudiantes en múltiples dispositivos como son los scouts, Centros de Estudiantes, CVX, etc. y que cuenta con un modelaje y formación docente alineados con este estilo educativo, en el que también los estilos de crianza entregados por los padres se encuentran en sintonía con el estilo del colegio, contando con una complicidad significativa entre la familia y el colegio lograda a través de talleres y entrevistas, entre otras acciones.

“A mí me cuesta visualizar una experiencia formativa que pueda formar esto. Yo creo que el día a día, clase a clase puede llegar a ser más importante que estas experiencias formativas que hay”. F6P15E1

“La discusión de las normativas, ábre las, da la posibilidad que discutan las normativas. No le temas a que el tema de las normativas las podemos discutir con estudiantes”. E, P32

“Manejo de conflictos, que no es una actividad. Es cómo te involucras en términos de que el conflicto los estudiantes sean activos desde la cosa más clásica, de que tienen que haber actos reparatorios idealmente que sea muy consensuado, con quien participó del quiebre de la convivencia, como con las personas a las que pueda haber afectado. Eso es un modo de poner una cultura activa”. E. P33

Junto a la experiencia cotidiana brindada por el colegio, otro factor relevante en la promoción del liderazgo ignaciano son las relaciones interpersonales. Los estudiantes plantean la relevancia de su familia; madres, padres, hermanos desde el ejemplo que les brindan. Asimismo, señalan la importancia que tienen sus amigos y compañeros al momento de motivarse o bien de ejercitar habilidades de trabajo conjunto. Luego y en el ámbito del contexto escolar, comentan la relevancia de contar con un líder guía en su proceso de crecimiento, que transmita confianza y apoyo para el logro de las metas. Este guía puede ser experimentado en diversas relaciones escolares, entre las que destacan a los profesores jefes, entrenadores, asesores e inspectores, jefes y monitores de scout.

“yo creo que me ha aportado a mi liderazgo, mi familia, primero que nada. Yo encuentro bien líder a mi papá, a mis papás primero que nada”. F2P16E1

“la fuerza de todo lo que uno hace está en tus propios amigos y en tus compañeros. Uno piensa en ellos y te dan ganas de cambiar las cosas”. F1P39E7

“siento que es muy importante también que, dentro de tu vida, que un líder o alguien importante te diga que tú puedes formar parte importante de esta sociedad. Siento que es necesario que alguien te haga como dar... como que uno puede guiar a otras personas (...). Entonces es necesario yo creo, que en un momento de tu vida, haya alguien que te diga “tú tienes las capacidades para”. F1P38E3

Los adultos formadores, también reconocen en las relaciones significativas factores de promoción del liderazgo ignaciano, señalando que son las personas cercanas a los alumnos, los profesores jefe y de asignatura, los amigos y compañeros, así como el mismo Rector, quienes pueden jugar un rol importante en este ámbito.

“yo creo que son todas las personas muy importantes en la formación de los estudiantes y más incluidas las que están dentro de la sala, los profesores de asignatura, que a veces se tiende a pensar que ellos no están a cargo, no son responsables de eso, pero incluso si

miramos la básica, vemos un Profesor Jefe que pasa todo el día con sus alumnos, excepto en tres asignaturas que son de especialidad, entonces claramente puede influir mucho más” F6P32E3

“Sé obviamente que influye lo que dice o no dice el Rector, porque de algún modo das una señal y das una mirada más atenta, a quien tú simbólicamente le atribuyes la conducción”. E. P41

Las experiencias relacionales previamente señaladas, cuentan a su vez con ciertas características entre las que destacan el que contribuyen a tomar conciencia de las propias capacidades, ayudan en la autoconfianza respecto de la propia relevancia para la sociedad. Contribuyen al desarrollo de sentimiento de responsabilidad personal. Establecen tratos diferenciados y brindan consejo, al mismo tiempo que ayudan a reflexionar y acompañan considerando el propio punto de vista.

“él como que me hizo entrar en razón de que uno tiene las capacidades para meterse a la mayor cantidad de cosas posibles, para participar y aportar algo a la comunidad, entonces él fue muy importante”. F1, P35, E7

“muchas veces te ayuda a reflexionar sobre todo el tiempo dar lo máximo de uno, o te hace reflexionar saber cosas de un, uno se da cuenta como las cosas que hay que trabajar para ser un buen líder” F3, P20, E3

“Acompañaban, pero siempre nos dejaban como que nosotros diéramos nuestro punto de vista y nunca actuaban sin que nosotros estuviéramos de acuerdo o quisiéramos cambiar algo. Y si a alguien le pasaba algo, le preguntaban, lo ayudaban, todo eso”. F4, P11, E1

Los estudiantes, refieren como aspectos de la experiencia global, diversas experiencias que relevan en la formación que fomenta el liderazgo. Estas son categorizadas como:

formativas, curriculares, extra curriculares y específicas en la formación para el liderazgo. Entre las formativas, plantean: campamentos, trabajos de fábrica, retiros y asumir rol de asesores. Entre las curriculares, se encuentran las experiencias de aula y las salidas a terreno. Entre las extracurriculares refieren la participación en Scouts y Deportes, mientras que las experiencias específicas para la formación de liderazgo; puntualizan la experiencia de taller de liderazgo, la participación en los Centros de estudiantes, la experiencia de organizar la semana y las reuniones de los centros de estudiantes con los asesores y Equipos de ciclo.

“yo creo que trabajos de Fábrica ayuda bastante porque siento que nos hizo poner un cable a tierra en relación a cómo nos relacionamos con otras personas y como hacemos un trabajo” F2P15E6

“hasta un trabajo de matemáticas que hay que pensar, hay que juntarse en la casa, yo creo que hasta eso va ayudando para que uno vaya desarrollando su liderazgo y como que estar tratando con la gente” F1P25E2

“También creo que el deporte porque, en mi caso es el futbol porque, es un trabajo en equipo y el equipo quiere ganar, entonces uno que quiere ganar tiene una meta colectiva, entonces todos aportan para conseguir esa meta entonces de esta manera, es como va ganando liderazgo” F2P16E1

“Me acuerdo una vez que nos llamaron a un como taller de liderazgo, y fuimos con Mito, Maluchi y Gay y no pudo ir Urri, pero yo creo que eso fue, una de las cosas que más me han marcado” F1P25E2

Los adultos coinciden con los estudiantes respecto de las experiencias que consideran promueven el liderazgo estudiantil. Las precisan y describen de manera más amplia y detallada. Plantean experiencias formativas, curriculares, extracurriculares y de formación en liderazgo. Entre las experiencias formativas refieren los apostolados, los trabajos de

invierno, los campamentos, las experiencias en que comparten con otras realidades y los tiempos de interioridad así como los retiros. Luego en torno a las experiencias curriculares, señalan la experiencia de aula y las innovaciones pedagógicas establecidas en las que el estudiante asume un rol protagónico en el desarrollo de sus aprendizajes. Entre las experiencias extra curriculares nombran los scouts, CVX, los deportes y la música, mientras que en las instancias de formación en liderazgo, plantean el taller de liderazgo, la jornada de formación de líderes CASI, la participación en Directivas de Curso y de centros de estudiantes, así como los espacios sistemáticos de acompañamiento que reciben de sus asesores.

“experiencias formativas que ayudan al liderazgo son aquellas en las que van acompañados de grandes líderes del colegio como por ejemplo trabajos de invierno”

F6P13E3

“cuando damos protagonismo a los alumnos y eso debería ser todos los días y eso es lo que estamos intentando hacer por ahora con las innovaciones pedagógicas. Que en el fondo, el alumno sea el protagonista del aprendizaje y por tanto ahí se despliegue también el liderazgo” F6P13E3

“Creo que también tiene que ver con las experiencias donde los cabros (...) yo creo que hay muchos escenarios en el colegio para darse cuenta de eso, los músicos, los artistas, los deportistas tienen escenario para hacerlo y hay liderazgo en todas esas áreas”

F6P23E4

“jornada que se trabajó el año pasado con los que querían participar o ser miembros del CASI y a ellos si se les hizo una jornada específica de liderazgo y hoy día, los miembros del CASI tienen un espacio donde pueden ir desarrollando sus distintas capacidades de liderazgo en algo más sistemático”. F6P17E2

Cuadro: Síntesis de Conceptualización de Factores promotores de Liderazgo Ignaciano de los Grupos Focales y Entrevista Semiestructurada

Ejes	Categorías	Conceptos
IV. Factores Promotores del Liderazgo Ignaciano	18. Cultura Activa interna del colegio	72. Experiencia cotidiana/ Experiencia Colegio 73. Interacciones 74. Discusión de normativas 75. Manejo de conflicto con rol activo de los estudiantes 76. Participación en múltiples dispositivos 77. Modelaje y formación docente 78. Estilos de crianza alineados Familia/ Colegio 79. Desarrollo de complicidad familia/ Colegio
	19. Relaciones significativas	80. Familia 81. Amigos/ Compañeros 82. Líder guía 83. Profesores jefe/ asignatura 84. Asesores/ Inspectores 85. Jefe Scout 86. Rector
V. Experiencias promotoras del Liderazgo Ignaciano	20. Curriculares	87. Experiencias aula 88. Innovaciones pedagógicas/ rol protagónico
	21. Formativas	89. Apostolados 90. Trabajos de Invierno 91. Experiencias ícono (Campamentos) 92. Compartir con otras realidades 93. Tiempos de interioridad/ Retiros
	22. Extra curriculares	94. Scouts/ CVX 95. Música/ deportes
	23. De formación en liderazgo	96. Taller de liderazgo 97. Jornada de formación CASI líderes 98. Participación Directivas/ CCAA 99. Espacio sistemático de acompañamiento

2.7 Obstáculos de desarrollo de Liderazgo Estudiantil ignaciano

Al ser consultados por los obstáculos para el desarrollo del liderazgo estudiantil, los estudiantes refirieron categorías asociadas al Colegio, a los profesores, a los estudiantes y a la gestión del CASI y sus recursos.

Respecto del Colegio, los estudiantes plantean la metodología individual, que fomenta la búsqueda del beneficio personal y la competencia. La desalineación con Dirección y las jornadas que segmentan a quienes son considerados como estudiantes líderes de los que no lo son, son otras de las categorías planteadas.

Luego en la categoría de estudiantes, se refiere el egocentrismo e individualismo, las críticas y los ambientes negativos caracterizados por comentarios negativos indirectos, el miedo al fracaso de los propios estudiantes que participan de los Centros de estudiantes y “uno mismo”, en el sentido de que son las concepciones de los estudiantes respecto de sus capacidades, lo que en ocasiones también dificulta el desarrollo del liderazgo.

Respecto de los profesores, plantean que la elección reiterada de los mismos estudiantes como líderes, también obstaculiza el desarrollo del liderazgo estudiantil.

Por último, plantean la gestión de los Centros de estudiantes y sus recursos, como otros factores obstaculizadores, en tanto consideran que existe una pérdida de poder de estos, estatutos desactualizados y falta de estructura, sobrecarga de tareas, ausencia de tiempo para abordarlas y falta de formación en su propio ejercicio del liderazgo.

“es la implementación de la metodología actual, tiende a ser muy individualista al menos desde mi perspectiva, muy individualista para las distintas personas, buscando un beneficio individual o un objetivo individual no siempre en conjunto y eso tiende a si es que va a ser un líder, que sea muy difícil porque necesita la aprobación de todos los individuos como tal y segundo, como tal tienden a ser muy dispersos y tratar de bajar al líder porque es una competencia constante” F2P32E3

““uno mismo”, en el sentido de que todo nace o las dificultades con las que uno se enfrenta nacen de uno. Uno mismo se infravalora, uno mismo cree que no va a poder, que no tiene la importancia, que no tiene las capacidades”. F1, P45, E6

“creo que a veces pasa que cuando identifican un líder por parte de los profesores, siempre se invitan a los mismos a las actividades entonces creo que eso está bien, no todos pueden ser líderes, pero igual hay que ir dando oportunidades, y al mismo tiempo puede generar que un líder se aburra y se pase al otro lado y generar el liderar negativamente F2, P26, E4

El Centro de alumnos no tiene mecanismos, tiene estatutos que se crearon hace como 10 años, pero no tiene como la estructura, me refiero a tiempo definido para el Centro de alumnos, tiene recursos pero están mal distribuidos” F2, P43, E5

Los adultos a cargo, al ser consultados por los posibles obstáculos al desarrollo del liderazgo, plantearon tres dimensiones: factores externos al colegio, internos al colegio relacionados con la gestión y relacionados con sus miembros.

Entre los factores externos al colegio, plantearon el desprestigio de roles asociados al liderazgo a nivel de la sociedad, la búsqueda de la inmediatez, la intolerancia a la frustración y la falta de motivación a participar de instancias de organización.

A nivel de factores internos al colegio relacionados con la gestión, se señaló la propia escuela y el modelaje uniforme, promoviendo con ello una formación que restringe la diversidad y el desarrollo de los propios talentos. Un Proyecto Educativo Institucional incoherente respecto de lo que promueve en términos de actividades y formación y lo que exige en términos concretos sobre el plano académico y la relevancia que le da a este último. También en esta categoría se plantea la ausencia de gestión en liderazgo, es decir, la falta de foco e intencionalidad por parte de las acciones del colegio en torno a promover el liderazgo estudiantil.

Luego y respecto de la dimensión de factores internos al colegio, relacionados con sus miembros, los formadores plantearon la mala disposición de los profesores, la desconfianza hacia los estudiantes y sus capacidades, el individualismo de los propios estudiantes y la conceptualización del liderazgo y expectativas del ejercicio de este último de los propios formadores a partir de su propio paradigma de liderazgo.

“yo creo que también estamos en un colegio que va contra corriente en la sociedad. Los liderazgos hoy día están o desvirtuados o muy desprestigiados, ¿Qué líderes tenemos en la iglesia?, ¿qué líderes políticos tenemos?... hoy tenemos colusión, arreglines de los grandes empresarios que pagan impuestos internos y aquí no pasó nada” F5P30E5

“La escuela como institución. (...) la manera como entendemos el curriculum (...) Me parece que el gran atentado es precisamente entender la escuela como la Institución que va a modelar, (...) es la famosa imagen de The Wall, esa imagen en la que los niños van pasando por una fábrica y que se tienen que ir modelando y cuando van entrando, van con caras diversas y cuando van saliendo, van saliendo todos con una máscara y finalmente se convierten en un ladrillo”. E, P37

“de repente nosotros estamos esperando que estos cabros sean líderes, con el molde de lo que para nosotros eran referentes. Entonces a veces podemos decir: no estamos

formando líderes de esta manera o etc., pero a lo mejor para los cabros efectivamente son sus líderes, aunque sean muy distintos a los líderes de nosotros” F5P34E4

Cuadro: Síntesis de los obstáculos de desarrollo del Liderazgo Ignaciano de los Grupos Focales y Entrevista Semiestructurada

Ejes	Categorías	Conceptos
VI. Factores Obstatulizadores del Liderazgo Ignaciano	24. Externos al Colegio	100. Desprestigio de roles asociados al liderazgo 101. Inmediatez de la sociedad 102. Intolerancia a la frustración 103. Falta de Motivación
	25. Internos al Colegio relacionados con gestión	104. Escuela y modelaje uniforme 105. PEI Incoherente 106. Ausencia de gestión de liderazgo 107. Falta de Recursos
	26. Internos al Colegio relacionados con los miembros	108. Mala disposición de profesores 109. Desconfianza hacia estudiantes 110. Individualismo de estudiantes 111. Críticas/ Ambientes Negativos 112. Conceptualización de liderazgo de los profesores

2.8 Rol del CASI en la Organización

Los estudiantes participantes de la investigación señalaron que el rol del CASI es variable en tanto depende de las características del grupo que lo conforma.

Luego refieren que su rol cuenta con diversos aspectos entre los que refieren: de representatividad, de recreación, de formación y de ayuda. En la categoría de representatividad, señalan que su rol dice relación con dar voz a los estudiantes, representarlos y generar conciencia de las necesidades que puedan estar experimentando en la organización.

En lo relativo a la recreación, plantean que generan proyectos recreativos, fiestas, eventos y campeonatos deportivos. Cumplen también un rol formador a partir del involucramiento que realizan con los estudiantes respecto del ser ignaciano, cuando los informan, educan y fomentan en ellos distintos valores. Finalmente, en la categoría de ayuda comentan que generan acciones de ayuda para el personal del colegio, para el estudiantado en el plano académico. Promueven la movilización de los estudiantes por otros, así como consideran que cumplen un rol de puente recogiendo las opiniones de los estudiantes y generando a partir de ellas, acciones que ayuden a otros, entre las que cuentan el ámbito académico.

“Y respecto del rol del Centro de Alumnos, yo creo que depende claramente del mismo Centro de Alumnos en el fondo. En el fondo va variando cuanto poder tiene, pero tiene que...va dependiendo de las personas que están metidas”. F1, P50, E4

“como Centro de Alumnos somos los que se relacionan con todo lo que hace el Colegio. O sea, antes el Centro de Alumnos era muy visto como el Centro de Eventos, de hecho nosotros tratamos de no ser el Centro de eventos sino de ser más que la voz de los estudiantes, gente que se involucra con el estudiantado y hace cosas con ellos, no para ellos”. F1P49E11

“el centro de alumnos tiene esa doble intención: organizar todo lo que hacen en general los centros de alumnos; organizar fiestas, eventos ese tipo de cosas” F2P35E2

“estamos haciendo muchos proyectos (...) y otros que creemos que crean un cambio más profundo y que creemos que dejan un legado. Por ejemplo, creemos que todos los alumnos estén informados, sepan lo que está pasando en el país” F1P51E10

“en el plano académico también ayuda. Porque nuestro curso estaba descontento con un profesor que no creíamos que hacía buenas clases, que tenía un buen método de enseñanza y lo hablamos con profesores con el MINICASI y llegamos a que ese profesor cambiara su forma de hacer las clases y tomara más en cuenta la opinión de los estudiantes”. F4P29E1

Los adultos formadores, también consideran que el rol del Centro de estudiantes es variable y suman al aspecto de las características de sus miembros, las acciones y acompañamiento de los Equipos de Ciclo.

Luego, plantean también las categorías de representatividad, recreación y de formación. Respecto de la primera, la representación de los estudiantes es planteada como la función principal del centro de estudiantes. Señalan también que la organización de fiestas y la semana ignaciana son los aspectos que el centro de estudiantes desarrolla en el plano recreativo.

Sobre el rol formativo, comentan que los Centros de estudiantes politizan el colegio, en tanto proponen discusiones sobre lo que está ocurriendo en el país a nivel político. También refieren que informan a los estudiantes sobre diversas temáticas, así como también dialogan respecto de lo que sucede en Chile.

Hacen un hincapié respecto de la validación cuestionada con la que observan actualmente el Centro de estudiantes y sus roles. Este aspecto, estaría asociado a un rol relevante, pero con transformación en la lógica que lo fundamenta, en tanto se aprecian nuevas modalidades del ejercicio del liderazgo respecto del tradicional formato piramidal. La crisis de representatividad es otro factor que se asociaría a la validación cuestionada del Centro de estudiantes y sus roles, en la medida en que actualmente las organizaciones formales representativas se encuentran cuestionadas socialmente.

Asimismo, se plantea que existe entre los roles del Centro de estudiantes un desafío por ser asumido, que dice relación con el abordaje del plano académico en la organización escolar.

“siento que el rol propiamente tal va a depender de los Directores de Ciclo respectivos, porque a la larga, el CASI no se puede mover si es que no tienen autorización de los Directores de Ciclo” F5P55E4

“Acá los centros de alumnos han sido característicos por dos iniciativas: la fiesta y la semana ignaciana, que han sido los dos hitos”. E, P55

“han abierto el diálogo sobre lo que pasa en la educación en Chile, y haciendo que sus compañeros sean actores bien activos, o sea, participaron de la marcha y cosas así. También el tema de la subcontratación, eso ha abarcado varios CASI como que ha ido avanzando”. F5P54E4

“está cuestionado porque las organizaciones y la crisis de representatividad está, entonces en el imaginario de muchos alumnos, el Centro de Alumnos es una entidad añeja, ineficiente, cooptada por la Dirección que no tiene las autonomías”. E, P50

“Tú dices el 90% del tiempo de los chiquillos en el Colegio es académico, de hecho tienen ministro de deporte, de pastoral, de acción social ministro del Interior, de exterior y no hay un ministerio de lo académico. Ahora se están metiendo un poco más con los ministros del interior”. E, P57

Cuadro: Síntesis del Rol del CASI en la organización desde los contenidos de los Grupos Focales y Entrevista Semiestructurada

Ejes	Categorías	Conceptos
VII. Rol de CASI	27. Rol variable	113. Dependiente de sus miembros 114. Dependiente de los Equipos de Ciclo
	28. Validación cuestionada	115. Rol relevante pero fundamentado en la lógica que lo fundamenta 116. Crisis de representatividad
	29. De Representatividad	117. Representar
	30. De recreación	118. Organizar fiestas 119. Organizar semana ignaciana
	31. De Formación	120. Politizar 121. Informar 122. Dialogar sobre lo que pasa en Chile
	32. De Ayuda	123. Comunitaria 124. Académica
	33. Desafío	125. En el plano académico

2.9 Claridad y Relevancia de la promoción del Liderazgo Ignaciano desde el Rol de formador

Los adultos formadores señalaron la existencia de características tanto en el plano de la gestión educativa, como del proyecto educativo como manifestaciones de la claridad y relevancia existente en la organización sobre la promoción del liderazgo ignaciano en sus estudiantes.

Respecto de la categoría de la gestión educativa, plantearon que la presencia de distribución de autoridad y poder en todos los estamentos, contribuye con esta promoción. También la transmisión de este estilo de gestión a los roles directivos para que a su vez, estos los difundan a sus equipos y a los estudiantes, así como la lógica de los trabajos en equipo, son factores referidos en esta categoría. El incentivo del liderazgo como sello ignaciano, el curriculum oculto intencionado, así como la integración transversal no explícita de su relevancia, son otros de los conceptos aquí señalados.

En cuanto a las características del proyecto educativo planteadas como manifestaciones de la claridad y relevancia de la promoción del liderazgo ignaciano, se plantearon como conceptos centrales: la educación de la capacidad de discernimiento en los estudiantes, la oportunidad de toma de decisiones como ejercicio de la propia autonomía, los ejercicios de discrepancia y de logro de acuerdos y consensos, así como los proyectos interdisciplinarios que promueven roles protagónicos en los estudiantes, las experiencias de logro y de influencia de otros y las clases diarias.

“hay una intención de distribuir autoridad y poder, y esto a todo nivel”. E, P21

“No sé si hay una escuela de líderes, pero como que, en el curriculum oculto, sí se intenciona el que de acá van a salir líderes para la sociedad. Van a haber agentes de cambio, personas influyentes, de que van a haber personas que pueden cambiar el mundo entre comillas”. F6, P21 E4

“Tengo que darte posibilidades de que tomes decisiones, porque si te digo, eres autónomo y creemos en tu autonomía, en el ejercicio de tu libertad y tus decisiones, pero te marco todo, (...) porque en definitiva, cómo logro educarte para que tu ejerzas liderazgo, si nunca te doy la posibilidad de que vivas el liderazgo”. E. P24

“que estamos trabajando en los proyectos interdisciplinarios (...) que los estudiantes tengan roles y que poco a poco, los estudiantes vayan siendo líderes en sus equipos (...) Esto no es algo que se me ocurra a mí, está intencionado desde todo el proceso que ha tenido el colegio de estos últimos dos años y que tiene que ver con la noción de calidad que tiene el colegio y con los atributos de calidad que se desprenden de esta noción”.
F6P36E3

Otras manifestaciones de claridad y relevancia de la promoción del liderazgo ignaciano, fueron señaladas a partir de las categorías: acciones generales de promoción de liderazgo ignacianos, promoción y facilitación del trabajo del CASI.

Respecto de las acciones, se plantearon: la asignación de roles, la presencia de múltiples escenarios de desarrollo, el acompañamiento de adultos, la formación de Directivas de curso y las invitaciones a talleres de liderazgo

En cuanto a la promoción y facilitación del trabajo del CASI, se señalaron como factores: la facilitación de dinamismo para esta organización, la cultura de protección y cuidado, la generación de canales de comunicación directa del CASI con Dirección mediante reuniones y otros canales y la presencia de censura, sólo en caso de que se transgredan valores fundamentales para el colegio.

“hay muchos escenarios en el colegio para darse cuenta de eso, los músicos, los artistas, los deportistas tienen escenario para hacerlo y hay liderazgo en todas esas áreas”. F6, P 23 E4

“Creo que el liderazgo... creo que las cosas que hacemos para formar liderazgo Son dos cosas: una es cuando formamos las Directivas, que está super estructurado y descrita cuales son las funciones del Presidente, y eso va antes de formar la Directiva”. F6, P38 E1

“hacemos todo lo posible, porque el Centro de Alumnos tenga dinamismo, tenga vida y facilitarles el camino”. E, P26

“Yo me relaciono con el Centro de Alumnos, el plan de trabajo lo vemos, trato de recibirlos y tienen vía directa y tienen mail porque quiero cuidar la organización”. E, P52

Cuadro: Síntesis de Claridad y relevancia de la promoción del liderazgo ignaciano desde el rol de formador, a partir de los contenidos de los Grupos Focales y Entrevista Semiestructurada

Ejes	Categorías	Conceptos
VIII. Manifestaciones de claridad y relevancia de la promoción del liderazgo ignaciano	34. Características de la gestión educativa	126. Distribución de autoridad y poder 127. Transmisión de estilo de gestión roles directivos 128. Lógica de equipo de trabajo 129. Incentivo del liderazgo como sello ignaciano 130. Curriculum oculto intencionado 131. Integración transversal no explícita
	35. Características del PEI	132. Educación en capacidad de discernimiento 133. Oportunidad de toma de decisión como ejercicio de autonomía 134. Ejercicios de discrepancias, logro de acuerdos y consensos 135. Proyectos interdisciplinarios como promotores de liderazgo 136. Experiencias de logro e influencia en otros 137. Clase diaria
	36. Acciones generales de promoción de liderazgo ignaciano	138. Asignación de roles en estudiantes 139. Múltiples escenarios de desarrollo 140. Acompañamiento de adultos 141. Formación de Directivas 142. Invitación Taller de Liderazgo

	37. Promoción y facilitación del trabajo del CASI	143. Facilitación de dinamismo 144. Cultura de protección y cuidado 145. Canal de comunicación directa. Reuniones 146. Censura sólo si transgreden los valores
--	---	---

a) Falencias en la Promoción del liderazgo estudiantil ignaciano

Los adultos formadores señalaron también ante este ámbito, la presencia de ciertas falencias en la organización, respecto de la claridad y relevancia de la promoción desde los roles ejercidos por su parte. Entre estas falencias, conceptualizan las siguientes: ausencia de indicadores formales en el rol desempeñado, que den cuenta con claridad de la relevancia de este ámbito de desarrollo. Señalan también la ausencia de programas que expliciten cómo promover el liderazgo, predominando el sentido común en el desarrollo de esta tarea, especialmente para quienes ejercen roles de asesoría de los Centros de estudiantes. La ausencia de formación formal en quienes promueven el liderazgo, siendo suplida por el aprendizaje basado en la experiencia personal y profesional. La ausencia de esta temática, en las reuniones sostenidas con las respectivas jefaturas, así como ausencia de retroalimentación sobre el desempeño relativo a la promoción del liderazgo ignaciano, así como la ausencia de relevancia y foco desde el propio rol.

“efectivamente no hay ningún indicador, ninguna descripción en tu rol que hable de eso. O sea, yo asesoro al CASI de 8° y nadie me ha hablado de liderazgo. O sea, es lo que uno sabe más o menos y es el criterio de uno desde donde empieza a trabajar”. F5P40E4

“yo coincidí con Víctor. Yo recién este año asumí como asesor del CASI y más que nada, lo que he ido aprendiendo es porque tengo a Víctor al lado y tiene mucha experiencia y eso ayuda mucho, pero de pensar esto es lo que hay que hacer o formar liderazgo, no está muy claro”. F5P48E3

“nunca se te evaluó si estuvo bien o mal. (...) creo que no hemos tenido instancias sobre cómo formar líderes o... yo me creo que cuento porque han pasado los años y soy líder de los alumnos, pero de ahí que alguien me haya indicado cómo se hace...” F5P45E6.

Cuadro: Síntesis de las falencias en torno a la claridad y relevancia de la promoción del liderazgo ignaciano desde el rol de formador, a partir de los contenidos de los Grupos Focales y Entrevista Semiestructurada

Ejes	Categorías	Conceptos
IX. Manifestaciones de claridad y relevancia de la promoción del liderazgo ignaciano	38. Falencias	147. Ausencia de indicadores formales de logro 148. Ausencia de programas. Predominio de Sentido común 149. Ausencia de formación formal/ Aprendizaje por experiencia 150. Ausencia de temática en reuniones de jefatura 151. Ausencia de retroalimentación sobre desempeño 152. Ausencia de relevancia y foco desde el rol

b) Desafíos en la Promoción del liderazgo estudiantil ignaciano

Por último y en consideración de estas falencias, los adultos formadores señalaron la existencia de desafíos para la mejora de la promoción del liderazgo estudiantil. Plantearon respecto de la gestión educativa, la necesidad de profundizar en la identidad ignaciana, la explicitación del liderazgo como foco de trabajo, el desarrollo de una cultura colaborativa y la integración transversal del liderazgo ignaciano a las metodologías de trabajo.

También refirieron la necesidad de mejorar el apoyo a los Centros de Estudiantes mediante una mejora en el acompañamiento brindado, así como mejoras en las instancias de

formación de estos últimos. Facilitar su trabajo, brindando criterios de realidad y factibilidad a las propuestas que el Centro de estudiantes plantea y por último, visualizar nuevas formas de liderazgo y canales alternativos a los existentes.

“Yo creo que nosotros tenemos que acercarnos cada vez más a la identidad que tenemos, que se note en nuestras acciones, en lo que estamos haciendo en el día a día, la gestión tiene que ver con eso, con la organización de tareas, disposición de recursos para algo, que todo eso que hacemos en el fondo se respalde, se lea, en coherencia con una identidad”. E, P60

“tenemos que trabajar en la cultura colaborativa, en estas lógicas de las metodologías que estamos trabajando porque esto nos va a permitir una cultura distinta, esa es la apuesta, el tiempo dirá”. E, P66

“Creo que un desafío concreto es el acompañamiento que se le hace a los centros de alumnos o a otras instancias de liderazgo. Específicamente los centros de alumnos, lo que pueden llegar a ser, depende mucho del apoyo y de la cercanía que pueden tener con el equipo de ciclo y con el Director de Ciclo”. F6P48E1

“estoy también consciente de que los pesos de organizaciones de este tipo, están al menos cuestionadas y creo que en la gestión tenemos que ser capaces de visualizar que tenemos que hacernos cargos de esto, sin debilitarlo, sabiendo que hay otros canales”. E, P52

Cuadro: Síntesis de los desafíos en torno a la claridad y relevancia de la promoción del liderazgo ignaciano desde el rol de formador, a partir de los contenidos de los Grupos Focales y Entrevista Semiestructurada

Ejes	Categorías	Conceptos
X. Desafíos para la promoción del liderazgo estudiantil	39. Gestión Educativa	153. Profundización en la Identidad Ignaciana 154. Explicitación del liderazgo como foco de trabajo 155. Desarrollar cultura colaborativa 156. Integración transversal del liderazgo ignaciano a las metodologías de trabajo
	40. Apoyo CASI	157. Acompañamiento a CC.AA. en instancias de formación 158. Brindar criterio de realidad y factibilidad 159. Visualizar nuevas formas de liderazgo y canales alternativos.

V. MODELO DESARROLLO DE LIDERAZGO ESTUDIANTIL BASADO EN LA EXPERIENCIA IGNACIANA

El modelo de desarrollo de liderazgo estudiantil basado en la experiencia ignaciana que a continuación se expone, corresponde al objetivo general de la presente investigación, cuyo propósito es contribuir a los procesos de mejora en el establecimiento educacional, particularmente en lo relativo a la comprensión y promoción del liderazgo estudiantil y al abordaje de los aspectos que lo dificultan. Para desarrollar este modelo, se realizó un análisis abierto y axial del discurso de los focus y entrevista semi estructurada realizados, mediante el cual se desarrollaron conceptos, categorías y dimensiones mayores que fundamentan esta propuesta.

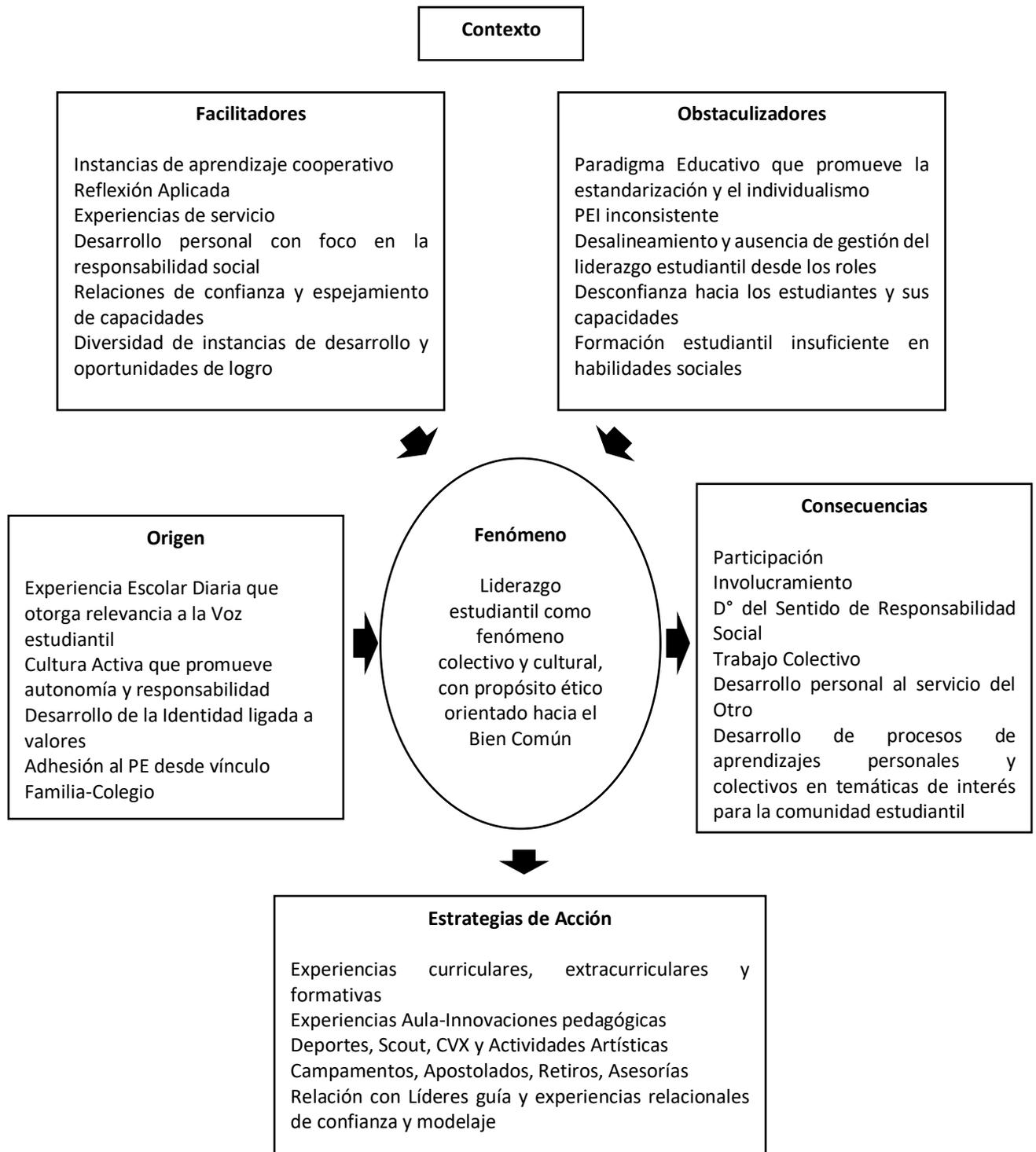
Siguiendo el paradigma de codificación según Strauss (citado en Flick, 2003), se investigó sobre el tópico liderazgo estudiantil; fenómeno central con una red de relaciones que lo sostienen. El modelo propone una conceptualización del fenómeno de liderazgo estudiantil como fenómeno colectivo y cultural, con propósito ético orientado hacia el Bien Común, atendiendo a las definiciones y características referidas por los participantes de la investigación, otorgando especial relevancia a la voz de los estudiantes consultados.

El origen del liderazgo estudiantil ignaciano, es decir, su aparición y desarrollo, surgiría a partir de: la experiencia escolar diaria que otorga relevancia a la voz estudiantil, la cultura activa de la organización que promueve autonomía y responsabilidad en sus estudiantes, así como del desarrollo de la identidad de estos últimos ligada a valores.

El contexto, hace mención de las circunstancias que rodean al fenómeno, incluyendo facilitadores y obstaculizadores de este último. Entre los primeros destacan las experiencias de aprendizaje cooperativo, así como experiencias de servicio e interacciones significativas que promueven la confianza personal, mientras que entre los obstaculizadores se releva el paradigma educativo que estandariza y promueve el individualismo, la falta de gestión del liderazgo desde los roles la desconfianza en los estudiantes y sus capacidades y la pobre formación en habilidades sociales de estos últimos.

Las estrategias de acción, corresponden a acciones e interacciones específicas y concretas que suponen el desarrollo del fenómeno; siendo las experiencias en diversas modalidades y las interacciones significativas las más relevantes. Finalmente, las consecuencias son los efectos del liderazgo estudiantil, indagados desde el rol del centro de estudiantes en el establecimiento investigado. Entre estas, destacan el involucramiento, el trabajo colectivo y el desarrollo de procesos de aprendizaje individuales y grupales de los que los estudiantes son protagonistas en tanto implican un interés para la comunidad estudiantil.

Esquema. Modelo de Desarrollo de Liderazgo estudiantil basado en la experiencia ignaciana



VI. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

El liderazgo es considerado por parte de todos los participantes del estudio, como una capacidad posible de desarrollar, que implica la organización de personas hacia una meta común con un propósito ético; una contribución a la sociedad. Esta definición toma algunos aspectos planteados por Leithwood (2009), respecto del liderazgo como una capacidad de movilizar a otros hacia la acción en una dirección, adicionando el que la dirección buscada, implica un bien a la sociedad.

Los estudiantes, sin embargo, relevan en la conceptualización de liderazgo un proceso conjunto y recíproco, en tanto implica una responsabilidad, y corresponde a la capacidad de tomar de decisiones, en el que se considera al otro y su opinión, y con quien se trabaja conjuntamente, desde la confianza en sus capacidades. Así, amplían la comprensión del fenómeno, más allá de la unidireccionalidad de los procesos de influencia e intencionalidad que ejerce quien lidera, señalada por Yukl (2002) y Bush y Glover (2003).

Asimismo, los estudiantes, diferencian el liderazgo respecto de las jefaturas, planteando que estas últimas responden a una posición que se circunscribe los esfuerzos a un área específica y determina la meta, cuidando de su cumplimiento, mediante la supervisión y el señalamiento de acciones a desarrollar. En este sentido, la jefatura se asocia a un rol de autoridad que reside en un rol formal y se diferencia del liderazgo, en concordancia con lo planteado por Bush y Glover (2003). El liderazgo para los participantes de esta investigación sólo se constituye en una capacidad como tal, en la medida que asume un ejercicio cooperativo y de acompañamiento entre las personas.

Respecto del liderazgo ignaciano, este es comprendido por los participantes del estudio, como una capacidad de organización hacia una meta colectiva, que incluye una manera

de ver el mundo que asume una postura responsable sobre este último, en tanto busca movilizar hacia el buen camino desde los valores de la espiritualidad ignaciana que lo fundamentan.

En este sentido, su comprensión es concordante con la conceptualización que refiere el liderazgo estudiantil como el empoderamiento de los estudiantes, quienes pueden convertirse en representantes positivos del cambio social para el mejoramiento de la sociedad (Astin y Astin, 2000), implicando su ejercicio una responsabilidad cívica (Van Linder y Fertman, 1998) y posibilitando la creencia por parte de los estudiantes, de que sus talentos deben ser puestos a disposición y uso para el bien común (Ryan, 1997). Este aspecto es referido como uno de los ejes centrales del liderazgo ignaciano, al señalar que busca el Bien Mayor y el Magis; brindar lo mejor de sí.

Entre sus propósitos, el abordaje de problemáticas de manera innovadora, la búsqueda del bien común y la construcción de una sociedad justa e integrada, dan cuenta de su orientación hacia el cambio social. En este sentido, el liderazgo es comprendido como un proceso útil y colaborativo que pretende cambios sociales positivos, y se genera a partir del desarrollo de ciertos valores críticos, en asociación al Modelo de desarrollo del Liderazgo de Cambio Social (Komives, Wagner y asociados, 2009)

La clara fundamentación del liderazgo estudiantil ignaciano, desde los valores asociados a la espiritualidad ignaciana y el evangelio, elementos inculcados en la educación que otorga el colegio, evidencian por una parte, lo referido por Bush y Glover (2014), respecto de que el liderazgo se establece desde una fundamentación valórica, al mismo tiempo que su significado está mediatizado desde el contexto en el que se forman quienes lo definen (Harris, 2003).

De esta manera y fundamentado en las conceptualizaciones señaladas, el fenómeno del liderazgo estudiantil ignaciano, puede ser comprendido en su centralidad como un fenómeno colectivo y cultural, en tanto se fundamenta en la cultura y contexto de la comunidad ignaciana, con propósito ético, orientado hacia el bien común.

Se refiere una actitud, modo relacional y disposición a la tarea específicos en el desarrollo del liderazgo estudiantil ignaciano, aspectos que dan cuenta de las expectativas que se tienen sobre el líder ignaciano y su rol. Estos aspectos son coincidentes con las características prototípicas que la organización escolar plantea sobre la identidad ignaciana, hecho que daría cuenta de la significativa identificación generada por parte de la comunidad, aspecto señalado como propio de los procesos de construcción de la identidad social (Leithwood, 2009). Esta pone de manifiesto a su vez, la identidad relacional que han ido desarrollando los estudiantes participantes respecto de sí mismos en la medida que asumen roles formales de liderazgo, aspecto concordante con los planteamientos del modelo de Identidad de Liderazgo (Komives, 1998, 2007).

Tanto desde la voz de los estudiantes, como desde los adultos formadores que participaron de esta investigación, se señala que el origen y la promoción del liderazgo ignaciano es respuesta a la experiencia educativa global que brinda el colegio; a su cultura interna. Esta es caracterizada como una experiencia diaria basada en una formación educativa que otorga especial relevancia a la voz estudiantil, promoviendo la reflexión, la postura crítica, la autonomía y responsabilidad de sus estudiantes. Promueve el desarrollo de la identidad ligada a los valores, desde el trabajo conjunto de la familia y el colegio.

El contexto educativo cuenta con aspectos facilitadores y obstaculizadores del liderazgo estudiantil. Los participantes destacaron entre los primeros, instancias de aprendizaje, experiencias de servicio y desarrollo personal con foco en la responsabilidad social y

relaciones de confianza. Respecto de los aspectos que obstaculizan la promoción del liderazgo, se plantea la presencia de factores externos e internos al colegio, siendo estos últimos los que presentan mayor incidencia.

Esta experiencia educativa, se desarrolla a través de diversas estrategias de acción: experiencias curriculares, extracurriculares y formativas; experiencias que fomentan el sentido de comunidad e incentivan el diálogo desafiante y la responsabilidad de pares, a través del conocimiento de otras realidades y el conocimiento personal e interpersonal; acciones que confluyen con la concepción del liderazgo como capacidad posible de desarrollar mediante ambientes de aprendizaje que cuenten con determinadas condiciones (Komives, Dugan, Owen, Wagner y Slack, 2011).

La distribución de autoridad y poder en todos los estamentos, incluidos los estudiantes, es una característica de este contexto escolar. Ello posibilita el desarrollo de liderazgos paralelos y se encuentra acorde a la concepción de liderazgo distribuido (Fletcher y Kaufer, 2003). Constituye una manifestación de la claridad y relevancia con la que la gestión educativa del colegio intenta promover el empoderamiento estudiantil y se encuentra en consonancia con los actuales planes de mejora en el ámbito pedagógico, que es desarrollar procesos de aprendizaje significativos, a partir de proyectos interdisciplinarios basados en trabajo colaborativo, cuyo protagonista sea el estudiante y el desarrollo de sus habilidades; entre las que se encuentra el liderazgo.

Finalmente, el fenómeno del liderazgo estudiantil implica consecuencias específicas, manifestadas en el rol que los participantes asumen y en las expectativas que refiere tener sobre el ejercicio de este tipo de liderazgo. La participación, el involucramiento y los procesos de aprendizaje personales y colectivos forman entre otros, parte de estas consecuencias.

La representatividad, la recreación de la comunidad, el promover ayuda y brindar formación, incorporando el plano académico en estas últimas categorías, constituyen roles que propician en los estudiantes participantes de la investigación, un significativo protagonismo tanto en sus propios procesos de formación como en el de sus pares, relevando las inquietudes e intereses de la voz estudiantil. En este sentido, los procesos de apoyo al aprendizaje que asumen los líderes estudiantiles, pueden tanto profundizar los contenidos formales propios del currículum, como ampliar los conocimientos, atendiendo a las necesidades y motivaciones de la comunidad.

El interés y la motivación por asumir responsablemente estos roles, constituyen factores claves para los procesos de mejora educativos, en la medida en que el involucramiento y la participación de los estudiantes incide positivamente en su compromiso con la escuela, así como con los procesos de aprendizaje que experimentan (Smith et al., 2001).

Acorde a las motivaciones referidas por los estudiantes, sobre por qué formar parte del centro de alumnos, se aprecia una relación entre el anhelo por el ejercicio del liderazgo y el involucramiento que este permite, en tanto posibilita generar mejoras, ayudar y representar a otros, así como lograr aprendizajes, verse desafiado y desplegar las propias capacidades, tal como ponen de manifiesto en sus respuestas, los estudiantes.

De esta manera, el desarrollo del liderazgo estudiantil y la atención a los factores que lo promueven y obstaculizan, puede constituir un factor relevante en los procesos de aprendizaje, involucramiento y participación.

Respecto de las limitaciones de la presente investigación, cabe señalar que ésta, se lleva a cabo en un colegio católico que, desde hace cinco años, decidió incorporar a las mujeres entre las filas de sus estudiantes. Tanto la ideología como la constitución predominantemente masculina del establecimiento, pueden implicar un sesgo, en la

medida que estos aspectos contextuales pueden resultar relevantes respecto de la conceptualización del liderazgo. Investigaciones en colegios laicos, que consideren la mirada femenina, pueden contribuir a profundizar los aspectos aquí expuestos.

La muestra de estudiantes participantes de esta investigación, es selectiva y alude a un tipo específico de liderazgo; el ejercicio formal de liderazgo estudiantil mediante la participación en el centro de alumnos. Sería interesante profundizar en la conceptualización y desarrollo del liderazgo estudiantil desde su ejercicio informal.

La consideración de las familias y sus percepciones sobre el liderazgo estudiantil y su desarrollo, puede ser otro aspecto relevante a considerar en próximas investigaciones, dada la relevancia de esta última en la percepción de los estudiantes sobre las relaciones que resultaron significativas en el desarrollo de su liderazgo.

En cuanto a las proyecciones de la investigación desarrollada, a continuación se exponen posibles acciones de mejora, que la organización educativa puede considerar para la promoción del liderazgo entre sus estudiantes. Estas acciones se fundamentan desde los resultados obtenidos, particularmente desde los obstáculos referidos en el Modelo, así como las falencias señaladas por los participantes, respecto de la claridad y relevancia con que perciben la promoción del liderazgo ignaciano.

En este sentido, esta información emana del propio modelo de desarrollo de liderazgo estudiantil propuesto, pudiendo facilitar una práctica de mejora iterativa del fenómeno estudiado.

Las acciones que se propone considerar son:

1. Promover y profundizar la Identidad Ignaciana en los estudiantes y los valores que fomenta, a partir de las diversas instancias de formación, resultando transversal en la trayectoria escolar de los estudiantes.
2. Explicitar y focalizar como meta, el desarrollo del liderazgo estudiantil escolar, de manera de intencionar alineadamente, desde el quehacer de los distintos miembros de la comunidad educativa y sus roles, su fomento en los estudiantes.
3. Promover una cultura colaborativa que facilite el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo y cooperación, desde las metodologías colaborativas en las que los estudiantes asuman un rol protagónico en sus procesos de aprendizaje.
4. Desarrollar habilidades tanto de orden individual como social, que permitan a los estudiantes enfrentar positivamente críticas y dudas sobre sus competencias y desempeño, así como también, que faciliten su trabajo con otros, en pos de una meta común.
5. Establecer procesos formales de acompañamiento y apoyo a los Centros de Estudiantes, tanto de los asesores, como por parte de los Equipos de Ciclo correspondientes.
6. Analizar y establecer procesos de mejora respecto de los roles de los Centros de Estudiantes y el modo en el que estos son desarrollados, de manera potenciar particularmente la implicación de los estudiantes en procesos de ayuda sobre el ámbito académico, tanto de pares, como de la propia organización escolar.

7. Determinar necesidades de formación específica para los estudiantes que conforman los Centros de Estudiantes, a partir de las tareas y roles que desempeñan.
8. Brindar formación relativa al liderazgo y habilidades asociadas a las tareas y roles relacionado a este, tanto a los estudiantes que ejercen roles formales de liderazgo como a los asesores respectivos.
9. Establecer indicadores formales respecto de los estatutos de los Centros de Estudiantes, de los roles de los asesores y las tareas a desarrollar.
10. Determinar indicadores de evaluación de desempeño tanto de los Centros de Estudiantes como de los asesores respectivos de manera de orientar su quehacer y permitir retroalimentar su desarrollo.
11. Analizar conjuntamente con los estudiantes y Centros de Estudiantes, nuevas manifestaciones de liderazgo, de manera de generar estrategias alternativas de comunicación, organización y resolución de conflictos con el estudiantado, así como de representatividad.

A la luz de los contenidos previamente expuestos, es posible concluir la propuesta de un modelo de desarrollo de liderazgo estudiantil específico, basado en la experiencia ignaciana. El fenómeno del liderazgo estudiantil cuenta con un origen, contexto, estrategias de acción de desarrollo y consecuencias particulares, que se construyen a partir de los ejes, categorías y conceptos referidos por los participantes.

Los objetivos específicos propuestos en la presenta investigación, se desarrollan, constituyéndose en los fundamentos del modelo propuesto. Así, la conceptualización y características del liderazgo estudiantil ignaciano relevan desde la voz de los estudiantes,

la consideración de un fenómeno que implica la organización hacia un propósito ético y comunitario, que tiene características colectivas y culturales. Su fundamentación es valórica y ligado a los principios católicos, orienta el quehacer hacia el bien común. Posible de desarrollar en cualquier persona, su origen responde a un proceso formativo, derivado de una experiencia educativa diaria, que otorga protagonismo y decisión a la voz estudiantil en los procesos educativos.

Los participantes, identifican las prácticas y actividades educativas que consideran significativas en el desarrollo y promoción del liderazgo estudiantil y que constituyen los aspectos contextuales facilitadores y obstaculizadores del liderazgo estudiantil, así como las estrategias de acción específicas del modelo propuesto.

Instancias de aprendizaje cooperativo, reflexión aplicada, experiencias de servicio, desarrollo personal con foco en la responsabilidad social y relaciones de confianza y espejamiento de capacidades, con diversidad de instancias de desarrollo y oportunidades de logro forman parte de los factores facilitadores del liderazgo estudiantil.

Entre sus obstaculizadores se plantea la presencia de un paradigma educativo que estandariza y promueve el individualismo, un proyecto educativo inconsistente respecto del plano académico y formativo que fomenta en sus estudiantes, el desalineamiento entre los miembros de la organización respecto de la gestión del liderazgo estudiantil, y la escasa formación en habilidades socioemocionales, entre otros.

Las estrategias de acción específica para el desarrollo del liderazgo son las experiencias curriculares, extra curriculares y de formación, entre las que se encuentran las experiencias

de aula con innovaciones pedagógicas. Otras experiencias significativas corresponden a las relacionales, en las que se vivencia un vínculo de confianza y modelaje.

El rol desempeñado por los centros de estudiantes en la gestión del establecimiento educativo, es variable según sus miembros, así como el Equipo de ciclo que lo acoge. Su rol es referido como relevante en la organización, sin embargo se encuentra cuestionado en virtud de la crisis de representatividad que comparte con otras organizaciones formales a nivel social. Sus roles incluyen el representar a la comunidad estudiantil, brindar espacios de recreación, así como contribuir a la formación del estudiantado y ayudar a la comunidad, incluyendo en esta categoría la ayuda en el plano académico, constituyéndose aún un aspecto posible de mejorar.

Sus implicancias e incidencias, son planteadas en el modelo desde las consecuencias que el fenómeno del liderazgo considera. Estas incluyen participación e involucramiento, desarrollo del sentido de la responsabilidad social y procesos de aprendizaje individuales y colectivos que pueden profundizar y/o ampliar contenidos curriculares conforme el interés de la comunidad estudiantil.

El liderazgo estudiantil constituye una manifestación del liderazgo distribuido, en tanto refleja la distribución del poder de la organización, en la medida que los Centros de estudiantes asumen roles activos, entre los cuales destaca el de formación y ayuda. Implica empoderamiento estudiantil y relevancia de la voz de los estudiantes en la organización, facilitando el involucramiento y la participación que ello conlleva en todos los ámbitos de desarrollo de la vida escolar, por lo que su fomento, puede constituir un factor de significativa relevancia para los procesos de mejora educativa.

El desarrollo de liderazgo estudiantil en el presente modelo, puso de manifiesto la relevancia del contexto y la posible identificación con los principios de este último, así como la incidencia de experiencias de autodesarrollo y de relaciones con personas significativas; aspectos fundantes del Modelo de Identidad de Liderazgo. Este hecho lleva a considerar la importancia de la capacidad de los centros educativos para generar identificación con sus propuestas y principios, siendo especialmente relevante para ello generar culturas activas en su interior, que generen sentimientos de inclusión y respeto que posibiliten la identificación de sus estudiantes.

Por otra parte, el fenómeno estudiado y los significados propuestos por los participantes, asocian el liderazgo estudiantil con la capacidad de movilizar hacia el bien comunitario, desde los valores fundantes de la experiencia ignaciana, aspecto coincidente con el Modelo de liderazgo de Cambio Social. Esta perspectiva, llama a la reflexión respecto de la oportunidad que el desarrollo del liderazgo estudiantil implica, en tanto la promoción de esta capacidad puede implicar al mismo tiempo la promoción de la responsabilidad social en los estudiantes. De esta manera, el liderazgo estudiantil y su promoción pueden incidir positivamente en la formación integral de los jóvenes, con un fuerte énfasis en el desarrollo de la conciencia cívica de estos últimos.

Las diversas experiencias de aprendizaje aludidas en el Modelo propuesto, coinciden con los planteamientos teóricos sobre los ambientes de aprendizaje y su relevancia en el liderazgo, contemplando a los educadores, los propósitos específicos y las comunidades de aprendizaje como ejes clave. Los establecimientos educacionales se constituyen en ambientes de aprendizaje, que conforme a sus características y propósitos pueden contribuir positivamente con el empoderamiento estudiantil.

Finalmente, el desarrollo del liderazgo estudiantil tiene implicancias positivas, que pueden incluir participación activa, involucramiento y procesos de aprendizaje personales y colectivos. Siendo estos aspectos, factores centrales en los procesos de mejora de los establecimientos educativos y en los procesos de aprendizaje, es posible considerar la relevancia de la promoción del liderazgo estudiantil como un camino para favorecer los procesos formativos de los estudiantes y su aprendizaje.

El potencial de todo estudiante respecto del desarrollo de su liderazgo, su motivación por generar mejoras, ayudar a otros y ser desafiado para trascender en su comunidad; motivaciones referidas por los estudiantes participantes de esta investigación, constituye una oportunidad de mejora con miras a la construcción de procesos educativos significativos, que involucren y consideren a los estudiantes, brinden protagonismo a sus intereses y motivaciones, así como posibiliten su responsabilidad e involucramiento en sus propios procesos y en los de otros.

Dar un espacio a la voz de los estudiantes y brindar oportunidades de empoderamiento en el propio proceso de desarrollo, puede constituir una oportunidad de mejora tanto para el presente de los estudiantes y sus procesos de formación y aprendizaje, como para el futuro de la sociedad, contribuyendo con la formación de ciudadanos responsables, que a partir de sus capacidades y talentos, puedan construir una sociedad mejor.

VII. REFERENCIAS

Astin, A. W., & Astin, H. S. (2000). *Leadership Reconsidered: Engaging Higher Education in Social Change*. Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation.

Astin, A. W., & Sax, L. J. (1998). How undergraduates are affected by service participation. *Service Participation*, 39(3), 251.

Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders-How Tough Times Shape Good Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School. Retrieved from <http://hbswk.hbs.edu/archive/3108.html>.

Bush, T., & Glover, D. (2003). School leadership: Concepts and evidence.

Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571.

Chapman, J., & Aspin, D. (2001). Schools and the learning community: Laying the basis for learning across the lifespan. In *International handbook of lifelong learning* (pp. 405-446). Springer, Dordrecht.

Colegio San Ignacio El Bosque (2016). *Por la Ruta 2016- 2020. Proceso de Mejoramiento Educativo Colegio San Ignacio El Bosque #1*.

Colegio San Ignacio El Bosque (2018). *Proyecto Educativo y Noción de Calidad*. Recuperado de <http://www.sanignacio.cl/nuestro-colegio/proyecto-educativo-y-nocion-de-calidad>

Confederación de Estudiantes de Chile (CONFECH) (2011, agosto 23). Carta de la CONFECH al Presidente Piñera [Web blog]. Recuperado de <http://www.reformaeducacional.cl/2011/08/confech-entrega-carta-a-presidente-pinera/>

Constantine, M. G., Miville, M. L., Warren, A. K., Gainor, K. A., & Lewis-Coles, M. E. L. (2006). *The Career Development Quarterly*, 54, 227-241.

Cook-Sather, A. (2002). Authorizing students' perspectives: Toward trust, dialogue, and change in education. *Educational researcher*, 31(4), 3-14.

Crowther, F., Hann, L., & McMaster, J. (2001). Parallel leadership: A new strategy for successful school reform. *The Practising Administrator*, 23(4), 12-14.

Daloz Parks, S. (2005). *Leadership can be tough*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Dempster, N., & Lizzio, A. (2007). Student leadership: Necessary research. *Australian Journal of Education*, 51(3), 276-285.

Erikson, E.H. (1968). Psychosocial identity. En *Encyclopedia of Social Sciences* (pp.61-65). Nueva York: Crowell-Collier.

Erikson, E.H.(1971). *Identidad, juventud y crisis*. B.Aires: Paidós.(Or.1968).

Erikson, E.H. (1972). *Sociedad y adolescencia*. México: S.XXI

Ericson, D. P., & Ellett, F. S. (2002). The question of the student in educational reform. *education policy analysis archives*, 10, 31.

Eyler, J., Giles Jr, D. E., Stenson, C. M., & Gray, C. J. (2001). At a glance: What we know about the effects of service-learning on college students, faculty, institutions and communities, 1993-2000.

Fasko, D., Grubb, D., Jesse, D., & McCombs, B. (1997). *Use of the Learner-Centered Principles Test Battery: Implications for inservice and preservice professional development*. Retrieved March 17, 2004 from <http://www.auburn.edu/academic/education/tpi/fall97/fasko.html>

Fielding, M. (2004). 'New wave' student voice and the renewal of civic society. *London Review of Education*, 2(3), 197-217.

Finn, J. (1989). Withdrawing from school. *Review of Educational Research*, 59(2), 117 - 142

Fletcher, A. (2003a). *Unleashing student voice: Research supporting meaningful student involvement*. Olympia, WA: The Freechild Project.

Fletcher, A. (2003b). *Meaningful student involvement: Guide to inclusive school change*. Olympia, WA: The Freechild Project.

Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 21-47.

Gilding, N., & Wallace, M. (2003). Youth development, service-learning, and schooling. Retrieved from <http://www.communitybuilders.ro/library/studies/youth-developmentservice-learning-and-schooling-by-nicole-gilding-and-margaret-wallace/view>

Gregg, S. (1994). School restructuring and reform: Who's asking the students what they think. *The Link*, 13(3), 1.

Hackett, C., & Lavery. (2011). Student ministry: Youth "step up" to lead and serve. *Journal of Catholic School Studies*, 83(1), 54–62.

Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: heresy, fantasy or possibility?. *School leadership & management*, 23(3), 313-324.

Higher Education Research Institute (HERI) (1996). *A social change model of leadership development: Guidebook version III*. College Park, MD: National Clearinghouse for Leadership Programs.

Karnes, F. A., & Stephens, K. R. (1999). Lead the way to leadership education. *The Education Digest*, 64(8), 62.

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Kezar, A. Aj., Carducci, R., y Contreras- McGavin, M. (2006) *Rethinking the "L" Word in higher education: The revolution in research on leadership*. ASHE Higher Education Report, 31(6). San Francisco, CA: Jossey - Bass

Komives, S. R., Dugan, J. P., Owen, J. E., Wagner, W., & Slack, C. (2011). *The handbook for student leadership development*. John Wiley & Sons.

Komives, S. R., Longerbeam, S. D., Owen, J. E., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2006). A leadership identity development model: Applications from a grounded theory. *Journal of College Student Development*, 47, 401 - 418

Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (1998/2007). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. San Francisco, CA: Jossey- Bass

Lavery, S. D. (2007, January). Service-Learning-preparing students for leadership. In *Education Conference Papers* (p. 4).

Lavery, S. D., & Hine, G. S. (2012). Principals: Catalysts for promoting student leadership. *Principal Matters*.

Lavery, S. D., & Hine, G. S. (2013). Catholic school principals: Promoting student leadership. *Journal of Catholic Education*, 17(1), 41-66.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile. Área de Educación.

Levin, B. (1999). *Putting students at the centre in education reform*. Winnipeg, Canada: University of Manitoba, Continuing Education Division.

Levin, B. (2000). Putting students at the centre in education reform. *Journal of educational change*, 1(2), 155-172.

Libby, M., Sedonaen, M., & Bliss, S. (2006). The mystery of youth leadership development: The path to just communities. *New Directions for Youth Development*, 2006(109), 13-25.

Lowney, C. (2013). *El liderazgo al estilo de los jesuitas: las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. Editorial Norma.

McNae, R. (2016). Liderazgo estudiantil en las escuelas secundarias: La influencia del contexto escolar en las percepciones de liderazgo de las mujeres jóvenes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4).

MacNeil, C. A. (2006). Bridging generations: Applying “adult” leadership theories to youth leadership development. *New Directions for Youth Development*, 2006(109), 27-43.

Manyibe, B. M., Manyibe, E. O., & Otiso, K. M. (2013). College student leadership development: An examination of pre-college leadership development of African students in the United States. *The Journal of Negro Education*, 82(4), 422-432.

Meyer, D.S., & Verduzco, D. (2010). Social movements and contentious politics. En K. T. Leicht, & J. C. Jenkins (Eds.). *Handbook of politics* (pp. 217- 233). New York, Dordrecht, Heidelberg y London: Springer.

Montes, F. (2014). *Amar y servir a Cristo: Con mirada ignaciana*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Mooney, M. (2010). Religion, college grades, and satisfaction among students at elite colleges and universities. *Sociology of Religion*, 71, 197-215.

Morgan, W., & Streb, M. (2001). Building citizenship: how student voice in service-learning develops civic values. *Social science quarterly*, 82(1), 154-169.

Núñez, J. A. L., El Homrani, M., & Martín, R. L. (2012). El liderazgo en los estudiantes universitarios: una fructífera línea de investigación. *Educar*, 48(1), 91-119.

Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837.

Owen, J. (2008). *Towards an empirical typology of collegiate leadership development programs: Examining effects on student self efficacy and leadership for social change* (doctoral dissertation). Retrieved from Dissertations and Theses (ProQuest). (AAT 3324779)

Owen, J. (2011). Consideraciones del aprendizaje de liderazgo en estudiantes. En Komives, S. R., Dugan, J. P., Owen, J. E., Wagner, W., & Slack, C. (2011). *The handbook for student leadership development*. John Wiley & Sons.

Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 547-568.

Ricketts, J. C., & Rudd, R. D. (2002). A comprehensive leadership education model to train, teach, and develop leadership in youth. *Journal of Career and Technical Education*, 19(1), 7-17.

Roberts & Kay, Inc. (1998). *Students speak: How Kentucky middle and high school students view school*. Lexington, KY: The Partnership for Kentucky Schools.

Robinson, V. (2007). The impact of leadership on student outcomes: Making sense of the evidence.

Sax, L. J. (1999). Citizenship development and the American college student. In T. Erlich (Ed.), *Civic responsibility and higher education* (pp. 3-18). Phoenix, AZ: Oryx Press.

Serageldini, I. (2000). *Capital social: una perspectiva multifacética*. Washington, DC: Banco Mundial.

Silva, C., Kronmüller, C., Cruz, M., & Riffo, I. (2015). Empoderamiento en el movimiento estudiantil durante 2011 y 2012 en Chile. *Universitas Psychologica*, 14(4), 1299-1309.

Smith, W. J., Butler-Kisber, L., LaRocque, L., Portelli, J., Shields, C., Sparkes, C. S., & Vibert, A. (1998). *Student engagement in learning and school life: National project report*. Montreal, QC: Office of Research on Educational Policy, McGill University.

Smith, W., Butler-Kisber, L., LaRoque, L., Portelli, J., Shields, C., Sparkes, C., & Vibert, A. (2001). *Student engagement in learning and school life: National project report*. Montreal, Canada: Ed-Lex, Faculty of Law, McGill University.

Terenzini, P. T., Springer, L., Yaeger, P. M., Pascarella, E. T. & Nora, A. (1996). First-generation college students: Characteristics, experiences, and cognitive development. *Research in High Education*, 37, 1-22.

Van Linden, J. A., & Fertman, C. I. (1998). *Youth leadership: A guide to understanding leadership development in adolescents*(p. 243). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Voelkl, K. E. (1997). Identification with school. *American Journal of Education*, 105(3), 294-318.

Wilder, M. (2000). Increasing African American teachers' presence in American schools: Voices of students who care. *Urban Education*, 35(2), 205-220.

Yukl, GA (2002). *Liderazgo en las Organizaciones*. Quinta ed. Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall

Zacarés González, J. J., Iborra Cuéllar, A., Tomás Miguel, J. M., & Serra Desfilis, E. (2009). El desarrollo de la identidad en la adolescencia y adultez emergente: Una comparación de la identidad global frente a la identidad en dominios específicos. *Anales de psicología*, 25(2).

II. Anexos

Anexo 1. Preguntas Focales para Centro de Alumnos

1	¿Qué entienden por liderazgo? y ¿por liderazgo ignaciano?	Definición
2	¿Qué características (cualidades) debiese tener un líder? ¿Un líder ignaciano?	Características
3	¿Qué personas reconocen como líder? ¿Por qué? (Líder ignaciano)	Prototipos
4	¿Qué experiencias han sido importantes para el desarrollo de su liderazgo?	Experiencias Significativas
5	¿Qué personas han sido significativas en el desarrollo de su liderazgo?	Roles clave de promoción
6	¿Qué experiencias/actividades contribuyen a desarrollar el liderazgo? ¿Por qué? (¿en el Colegio?)	Facilitadores
7	¿Qué situaciones o experiencias consideras que pueden dificultar el desarrollo del liderazgo en los estudiantes?	Obstáculos
8	¿De qué maneras te ha gustado aprender sobre el liderazgo?	Instancias de aprendizaje de LE valoradas
9	¿Qué rol juega el Centro de Alumnos en la organización del Colegio?	Rol del Liderazgo en la gestión org.
10	¿Qué los motivó a ser parte del Centro de Alumnos?	
11	¿Qué aporte(s) les gustaría dejar?	

Anexo 2. Preguntas Focales para Profesores Jefe y Asesores

1	¿Qué entiendes por liderazgo? y ¿por liderazgo ignaciano?	Definición
2	¿Qué características (cualidades) debiese tener un líder? ¿Un líder ignaciano?	Características
3	¿Qué experiencias/actividades contribuyen a desarrollar el liderazgo? ¿Por qué? (¿en el Colegio?)	Facilitadores
4	¿Qué situaciones o experiencias consideras que pueden dificultar el desarrollo del liderazgo en los estudiantes?	Obstáculos
5	¿Qué personas son significativas en el desarrollo del liderazgo del Colegio? ¿Por qué?	Roles clave
6	Desde tu rol de PJ/ Encargado, ¿con qué nivel de claridad cuentas respecto de tu función en lo relativo al LE.? ¿Qué acciones concretas realizas para promover el LE?	Rol – Acciones concretas
7	¿Qué rol juega el liderazgo del Centro de Alumnos en la organización del Colegio?	Rol del LE en la gestión org.
8	¿Qué desafíos para la gestión directiva identifican en relación a potenciar el liderazgo en los estudiantes?	

Anexo 3. Preguntas Focales Equipo III Ciclo

1	¿Qué entiendes por liderazgo? y ¿por liderazgo ignaciano?	Definición
2	¿Qué características (cualidades) debiese tener un líder? ¿Un líder ignaciano?	Características
3	¿Qué experiencias/actividades contribuyen a desarrollar el liderazgo? ¿Por qué? (¿en el Colegio?)	Facilitadores
4	¿Qué situaciones o experiencias consideras que pueden dificultar el desarrollo del liderazgo en los estudiantes?	Obstáculos
5	¿Qué personas son significativas en el desarrollo del liderazgo del Colegio? ¿Por qué?	Roles clave
6	Desde tu rol directivo, ¿qué nivel de relevancia y claridad observas en la promoción del liderazgo estudiantil en el Colegio? ¿Qué acciones concretas realizas para promover el LE?	Relevancia y acciones concretas
7	¿Qué rol juega el liderazgo del Centro de Alumnos en la organización del Colegio?	Rol del LE en la gestión org.
8	¿Qué desafíos para la gestión directiva identifican en relación a potenciar el liderazgo en los estudiantes?	

Anexo 4. Preguntas Semi Estructuradas al Rector

1. ¿Qué entiende Ud. por liderazgo?

2. ¿Y respecto del liderazgo ignaciano, hay una particularidad? ¿Hay algo que Ud. sumaría a la definición que has hecho de liderazgo?

3. Desde su rol como Director, ¿Qué nivel de relevancia y claridad visualiza en torno a cómo se promueve el liderazgo, particularmente el liderazgo estudiantil en este Centro Educativo?

4. A propósito de las experiencias que empieza a mencionar, ¿Cuáles son las experiencias o situaciones que están contribuyendo de manera más manifiesta a ese desarrollo de liderazgo estudiantil?

5. Entendiendo lo que plantea, la contraparte podría ser entendida como aquello que podría obstaculizar el desarrollo del liderazgo, pero ¿hay algo que Ud. quisiera puntualizar o relevar sobre qué situaciones, modos, experiencias podrían dificultar el desarrollo del liderazgo estudiantil?

6. Entendiendo que su mirada es amplia y que habla de la cultura como promotor del liderazgo estudiantil y no visualiza causalidades específicas en lo conversado, ¿Qué personas considera significativas en el liderazgo estudiantil y su promoción?, ¿qué roles cumplen estas personas?

7. ¿Qué rol cree Ud. que juega el liderazgo del centro de Alumnos en el colegio, en la Organización total?

8. ¿Cuáles cree Ud. que serían los ejes centrales del trabajo del Centro de Alumnos respecto de la organización total del Colegio?

9. ¿Qué desafíos cree que se deben enfrentar desde la gestión, para la promoción del liderazgo estudiantil?

Anexo 5. Encuesta a Participantes del Centro de Alumnos

Nombre:

Edad: _____

Cargo asumido en el Centro de Alumnos:

1. Años de escolaridad en el Colegio San Ignacio:

2. ¿Has desarrollado otros roles formales de liderazgo? ¿Cuáles?

3. ¿Existe algún miembro de tu familia que haya participado en algún cargo de liderazgo formal? (En caso de ser afirmativa la respuesta, señale quién y en qué cargo específicamente)

4. Señala al menos tres atributos personales, que contribuyeron con tu elección en el Centro de Alumnos

1. _____

2. _____

3. _____

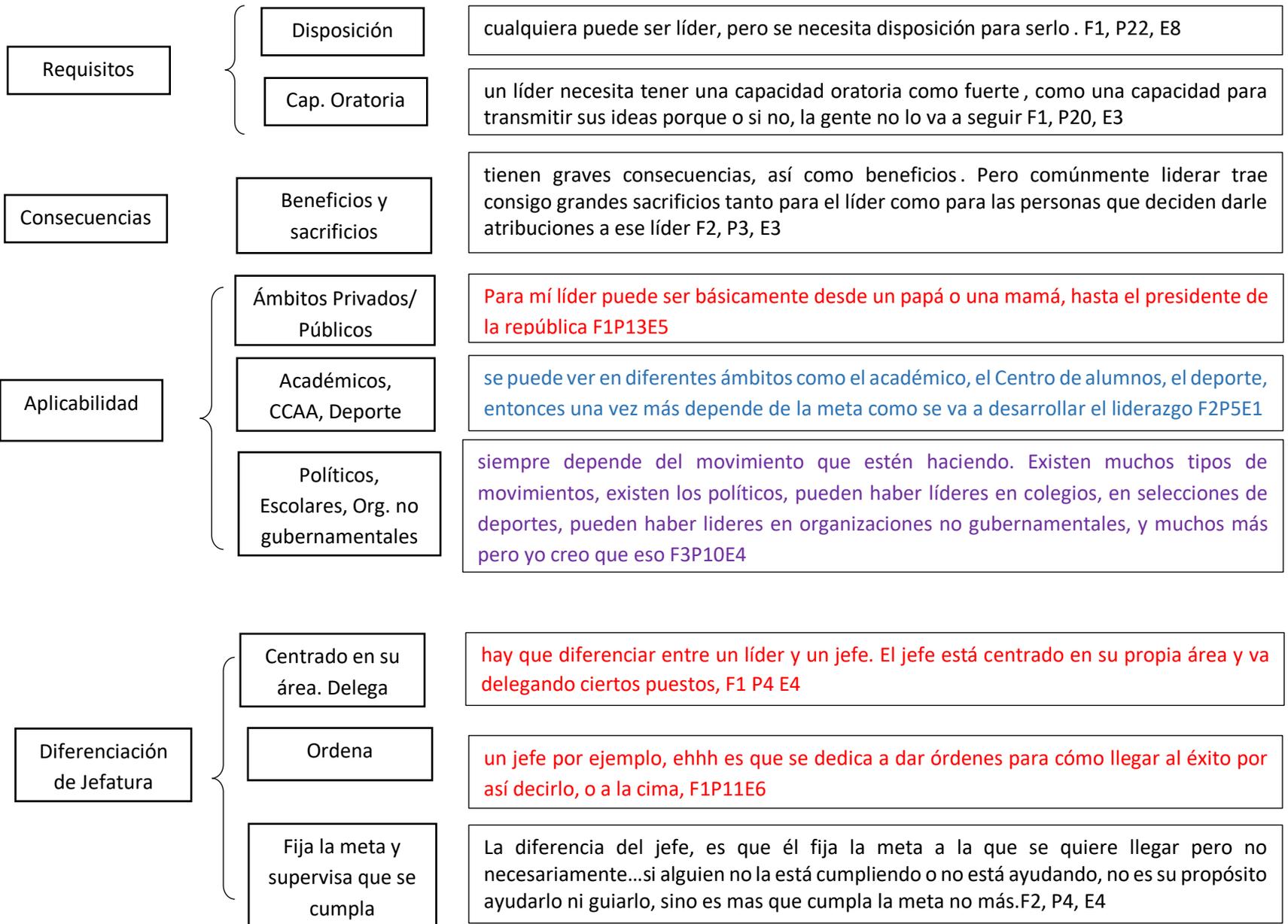
5. Señala tus principales motivaciones para participar del Centro de Alumnos

6. Señala las principales dificultades que estás experimentado experimentaste, para desempeñarte en tu cargo en el Centro de Alumnos

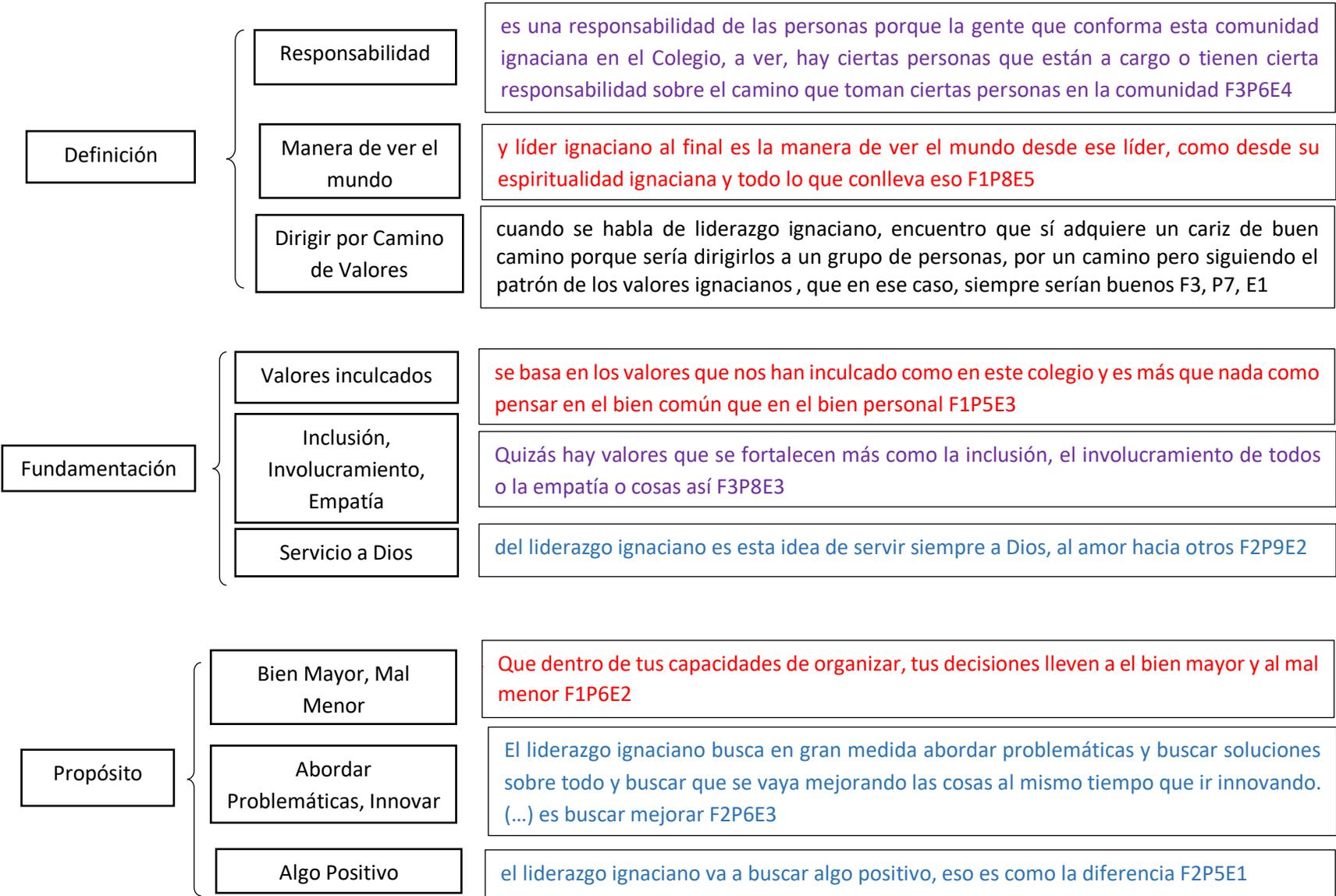
L
I
D
E
R
A
Z
G
O

Definición	Capacidad de organización con otros	para mí es la capacidad de organizarse no sólo uno sino tener la habilidad de poder llamar al resto a que se organice F1 P2 E1
	Capacidad individual o colectiva. Positiva o negativa	habilidad o capacidad que puede tener tanto una persona como un grupo, en el que se intenta guiar a un grupo de gente ya sea negativa o positivamente hacia algo, guiarlo hacia algo F2P1E1
	Capacidad Desarrollable	no se nace siendo líder, sino que también se puede trabajar e ir aprendiendo. F2P4E4
Objetivo	Orienta hacia una Meta colectiva común	el líder va con todos, remando hacia el mismo lado F1 P4 E4
	Contribuir a la sociedad. Dirigir al Buen camino	liderazgo la capacidad de liderar o mover a un grupo de personas o más de una persona, a hacer algo por los demás o hacer acciones que contribuyan a la sociedad, o a las personas de su alrededor. Es la capacidad de dirigirlos y llevarlos por el buen camino F3P3E3
Características	Toma decisiones considerando la opinión de otros	lo que yo creo que hace un líder es que él toma las decisiones con la opinión de los demás, pero no lo hace solo para beneficio propio sino de todos. Y además te ayuda F4P2E2
	Acompaña, da consejo y trabaja conjuntamente	yo creo que el liderazgo es (...) acompañar a alguien dándole consejo, ayudándole de distintas formas y no quedarse mirando, diciéndole qué hacer, sino hacerlo junto a él F4P1E1
	Ayuda a lograr los propios objetivos, motiva	Un líder es el que te apoya a hacer lo que tú te propones. Eso es lo que yo creo que hacen los líderes. Motivan a la gente a conseguir sus expectativas. F4, P2, E2
	Recalca que se puede	El líder trabaja con las personas que está tratando de mover y también recalcar que se puede F2, P4, E4
	Guía	pero ser líder hasta donde yo entiendo es alguien que guía a las personas F1, P3, E3

L
I
D
E
R
A
Z
G
O



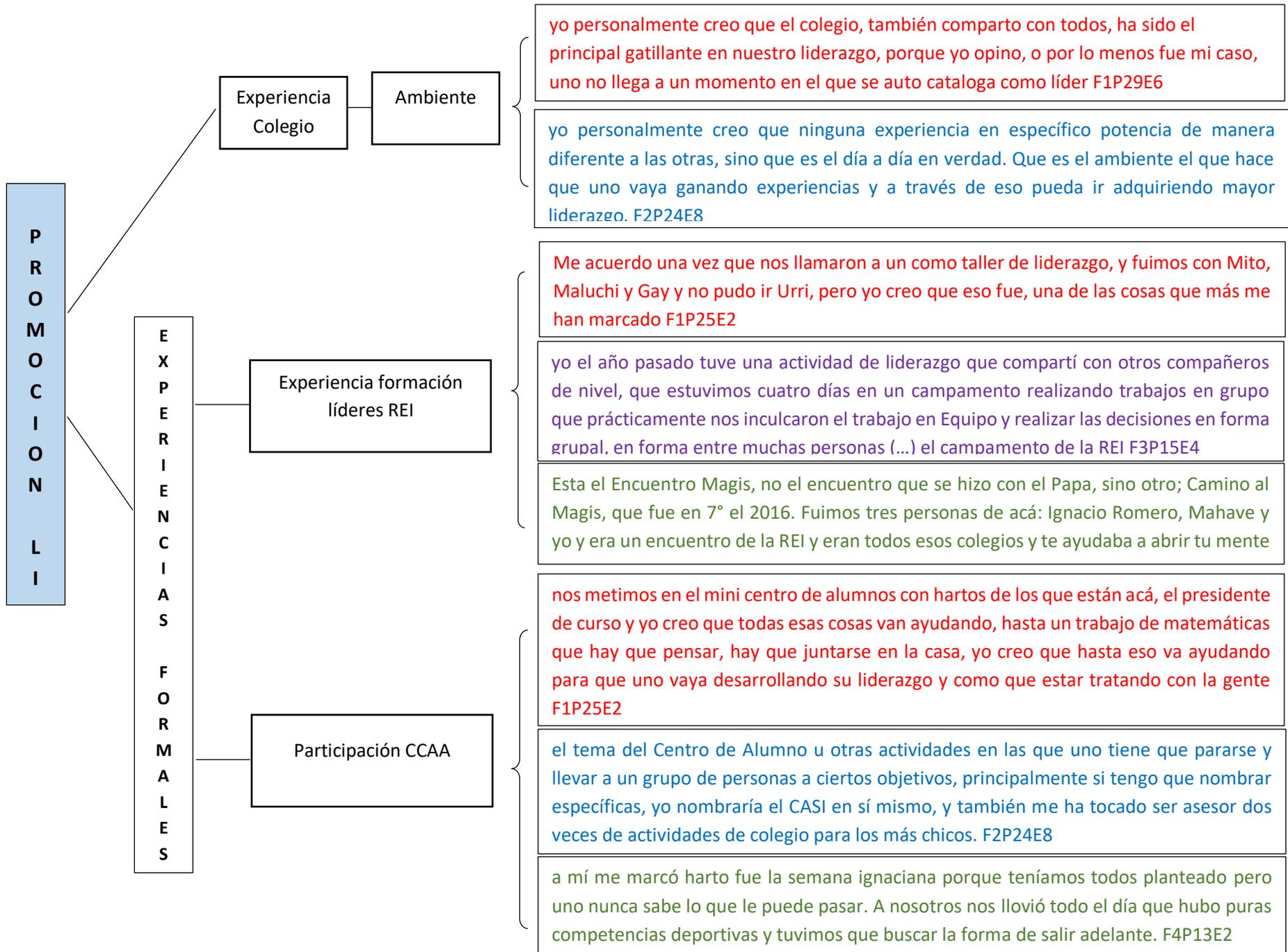
L
I
D
E
R
A
Z
G
O
I
G
N
A
C
I
A
N
O

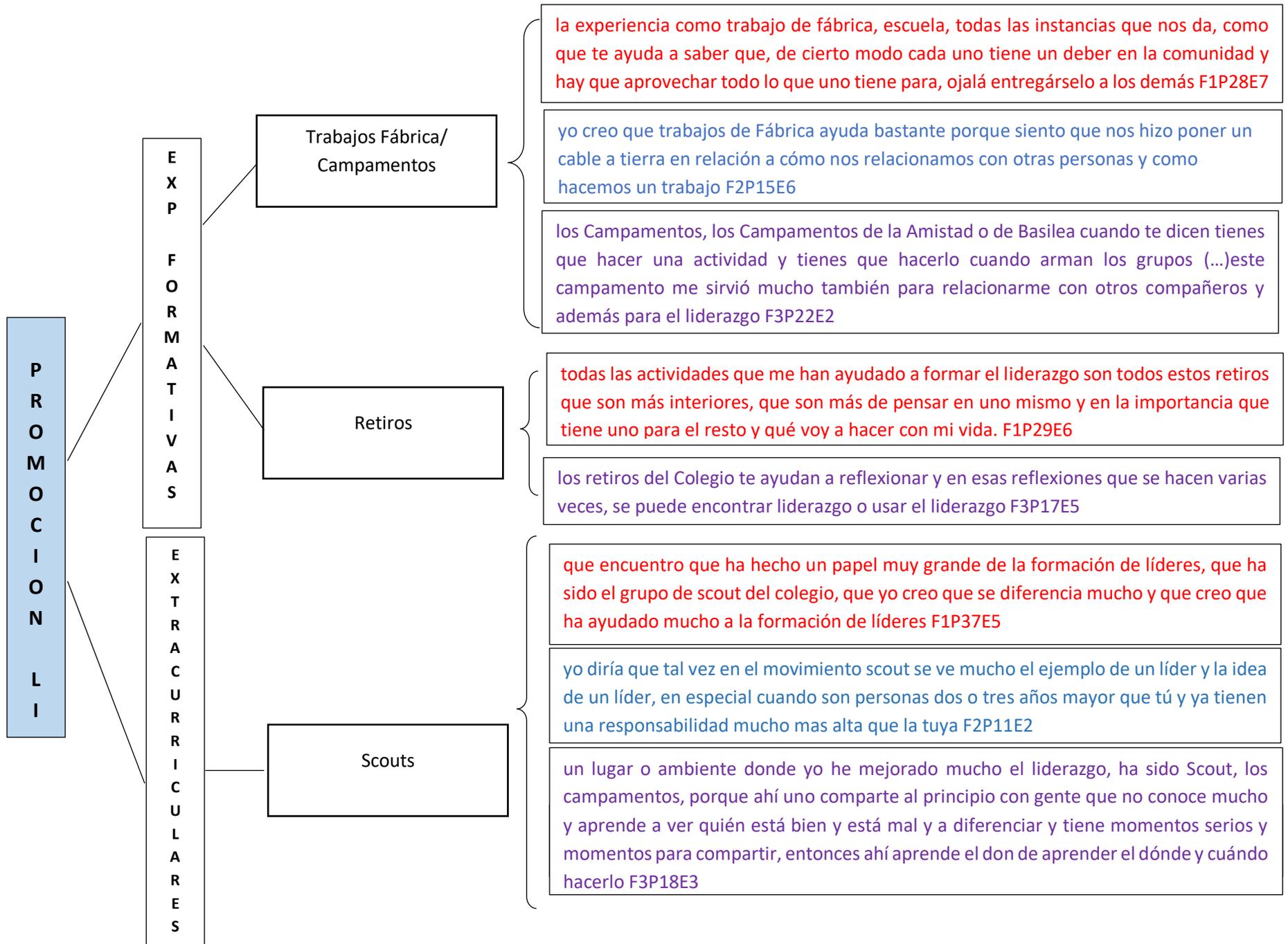


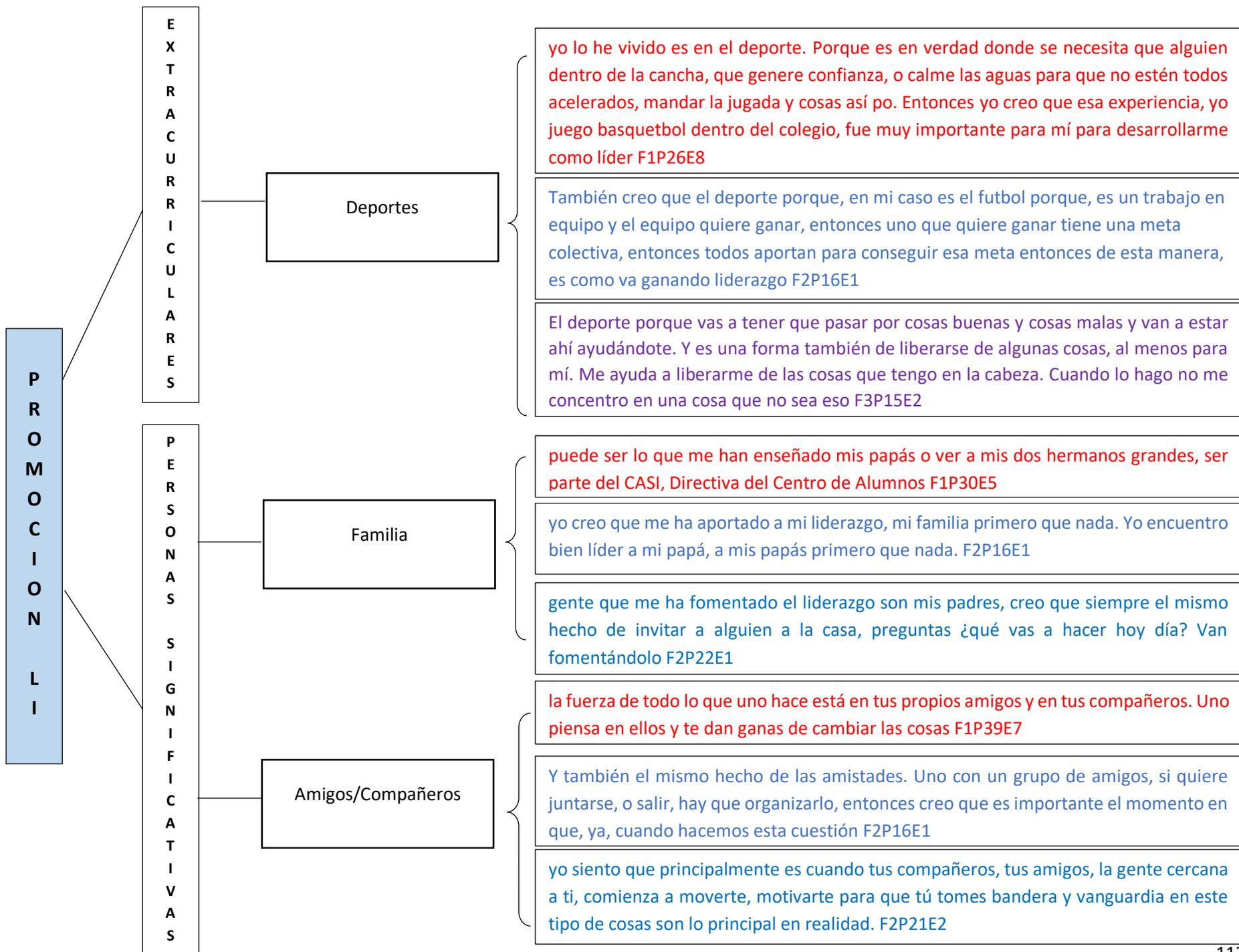
L
I
D
E
R
A
Z
G
O

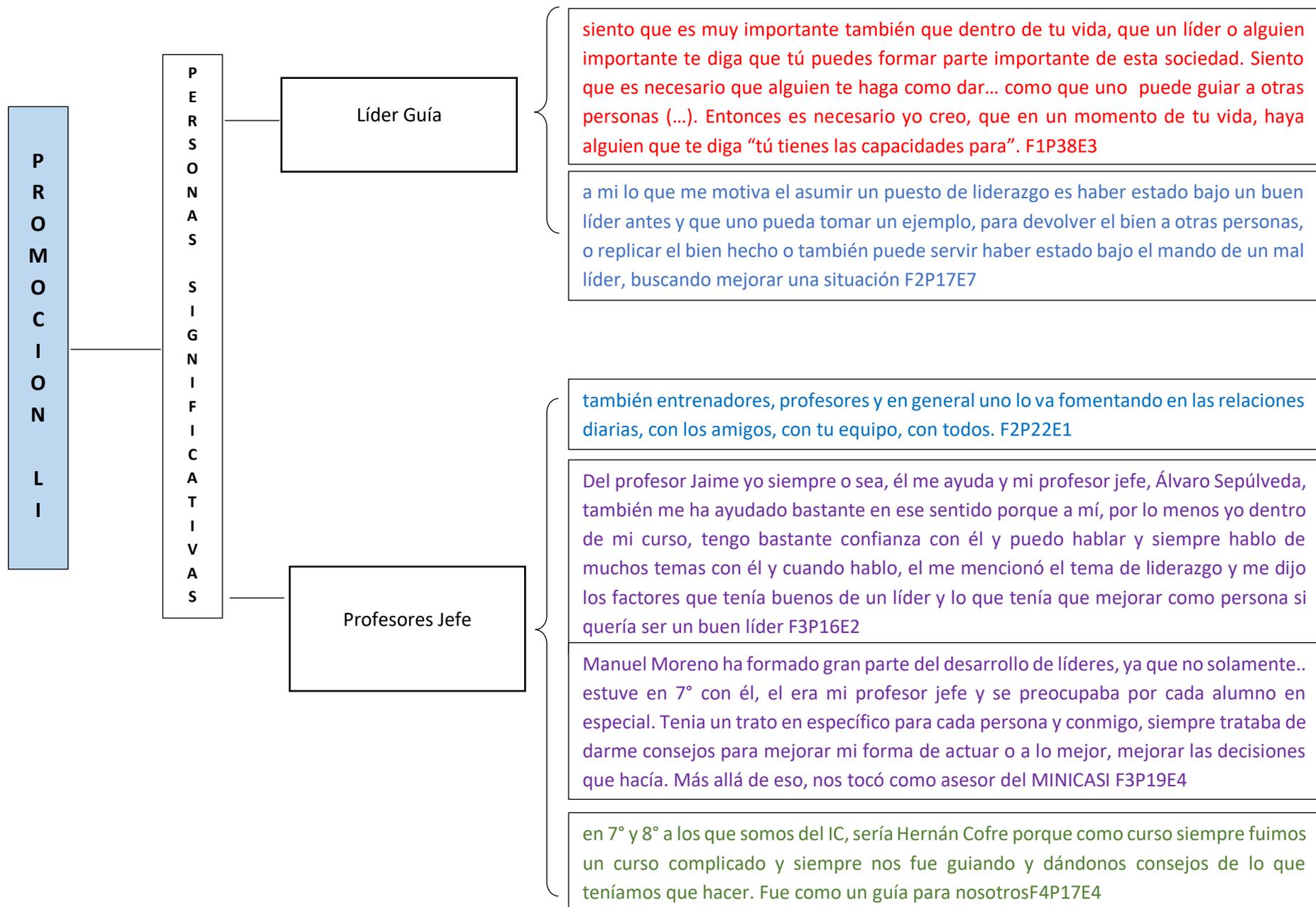
I
G
N
A
C
I
A
N
O

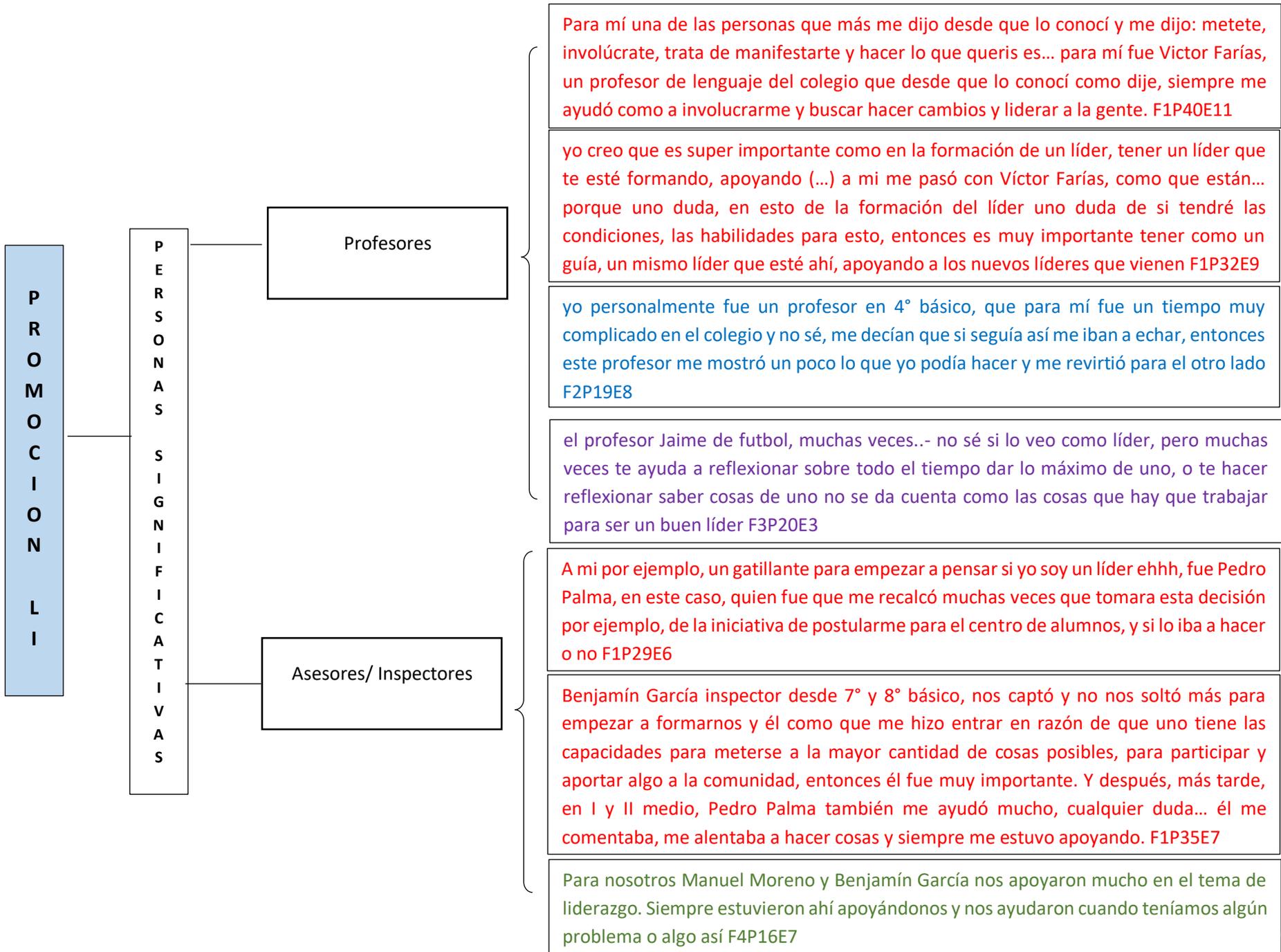


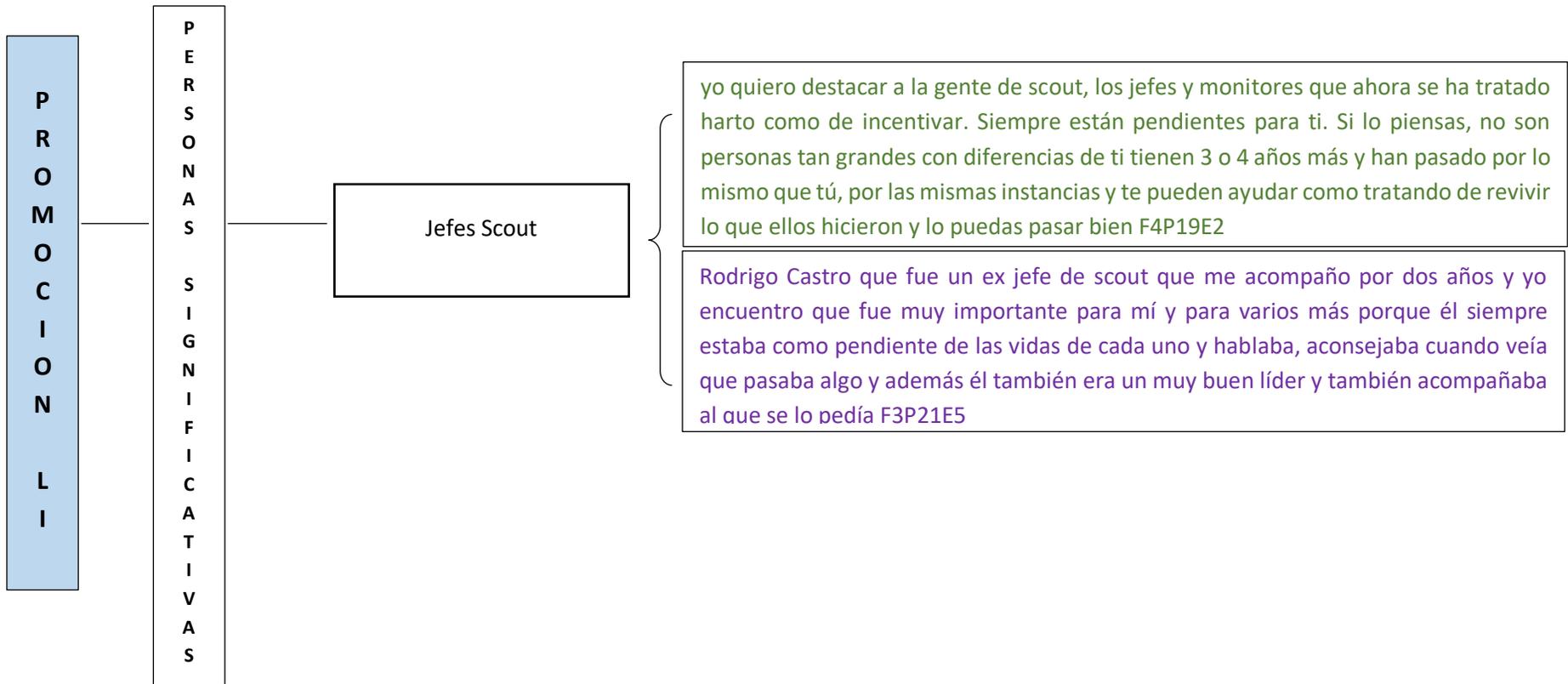


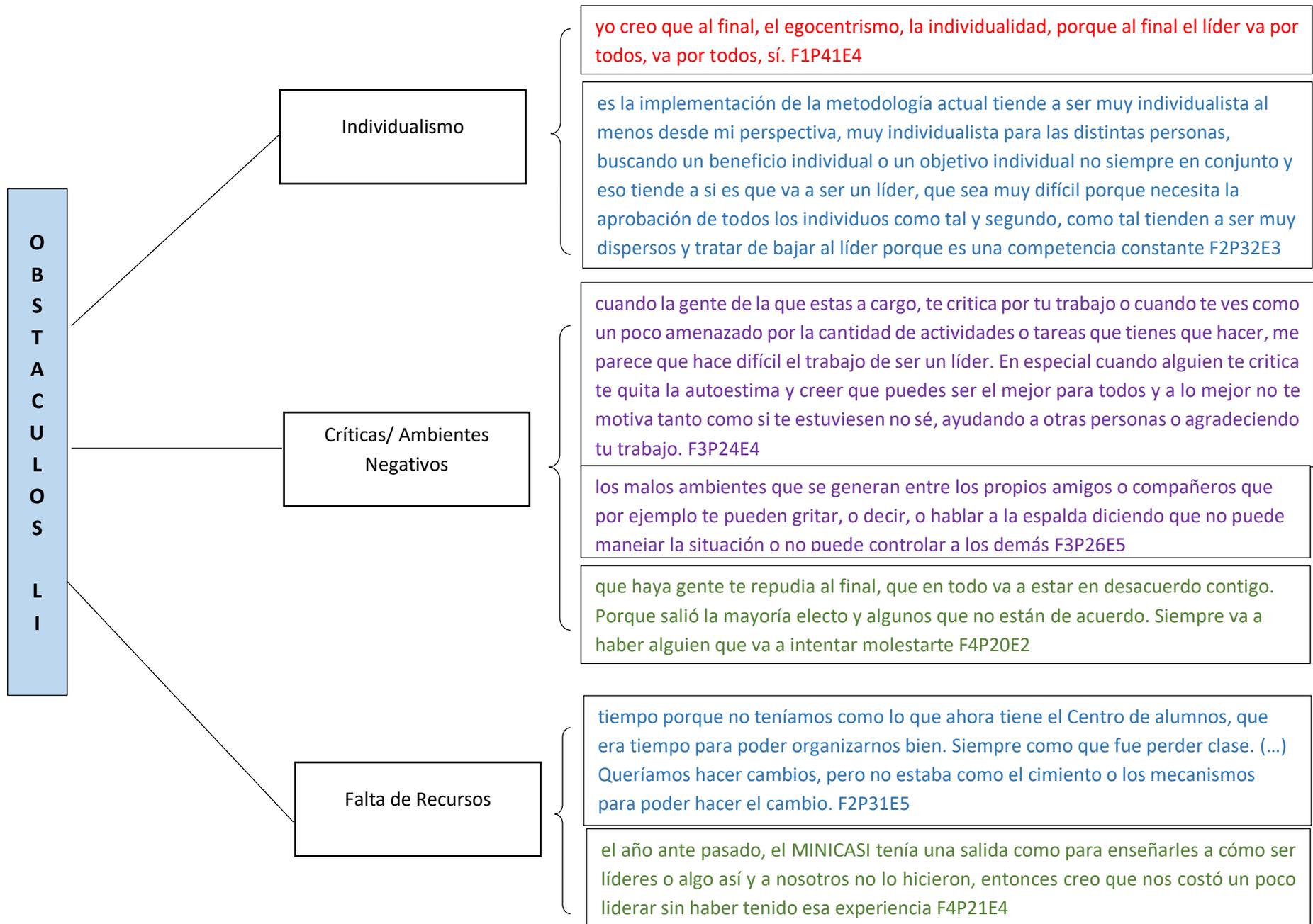


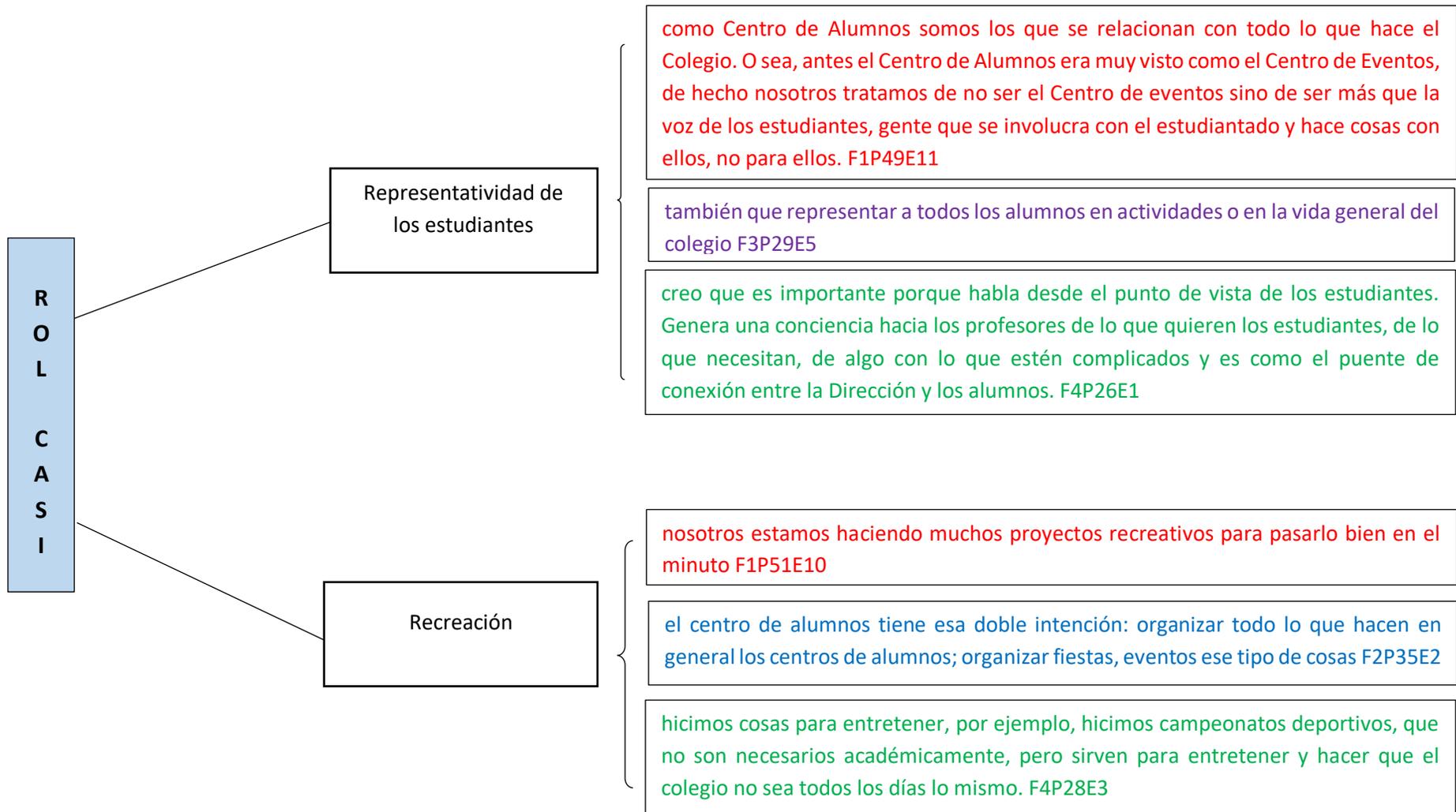


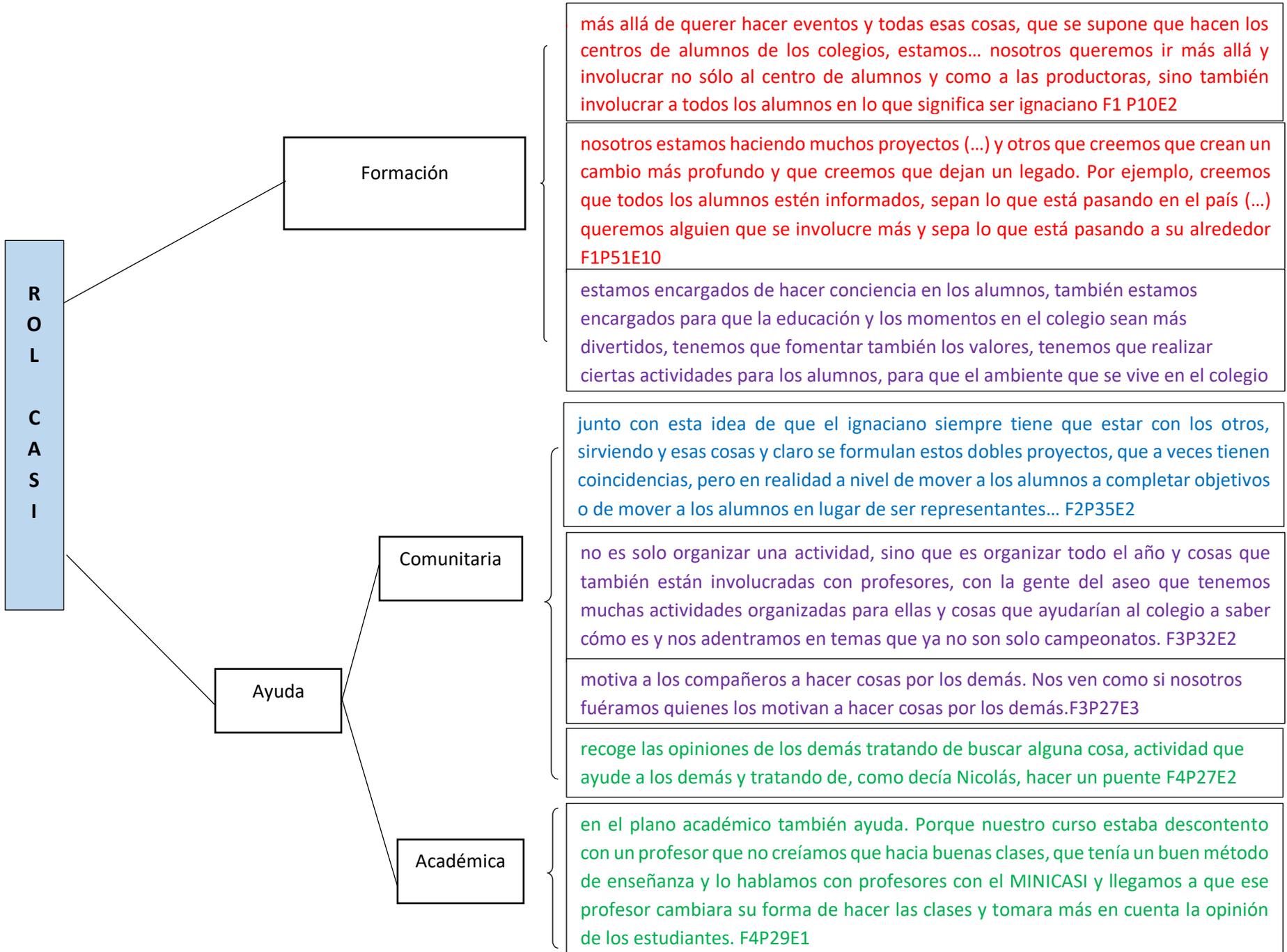


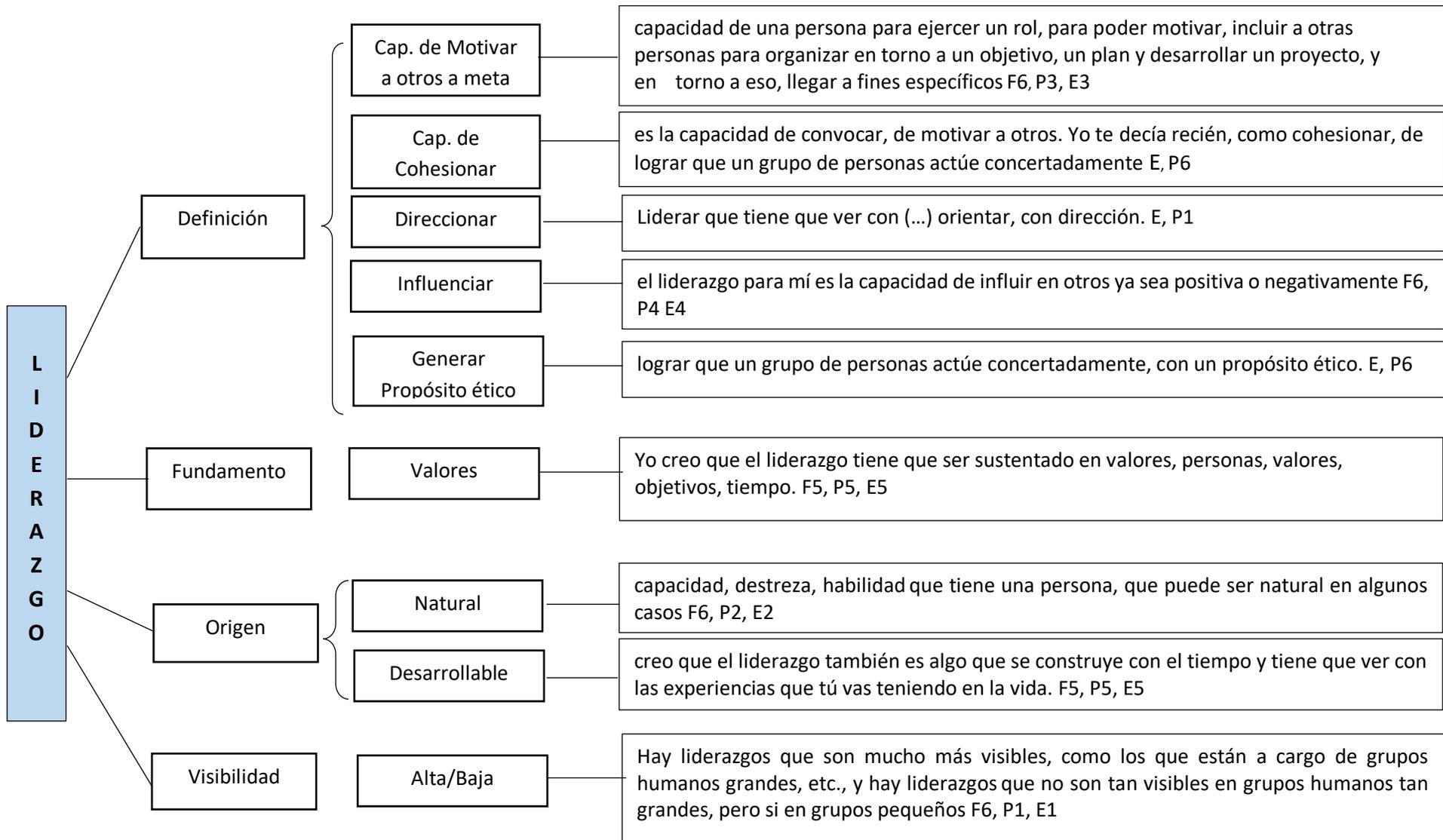






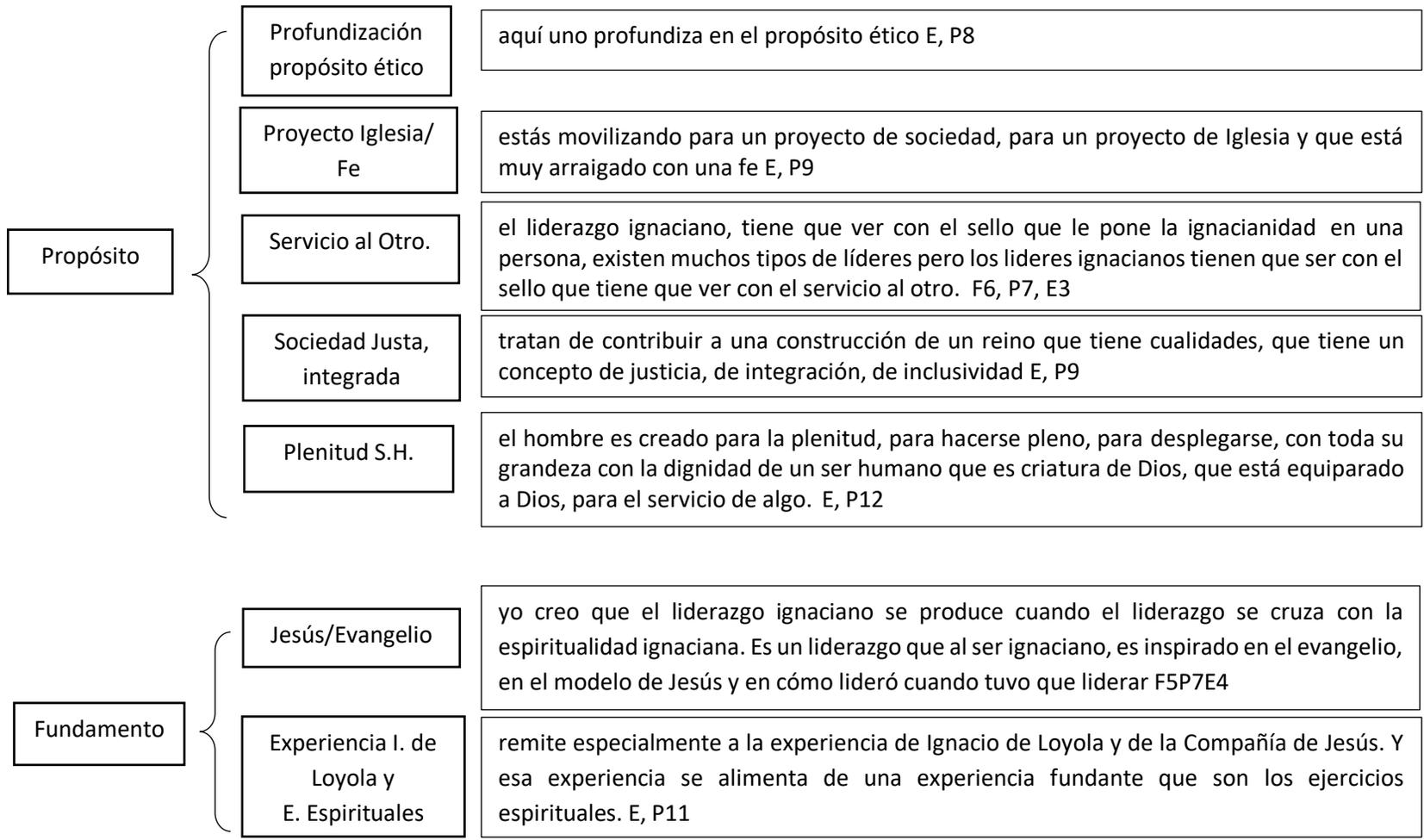






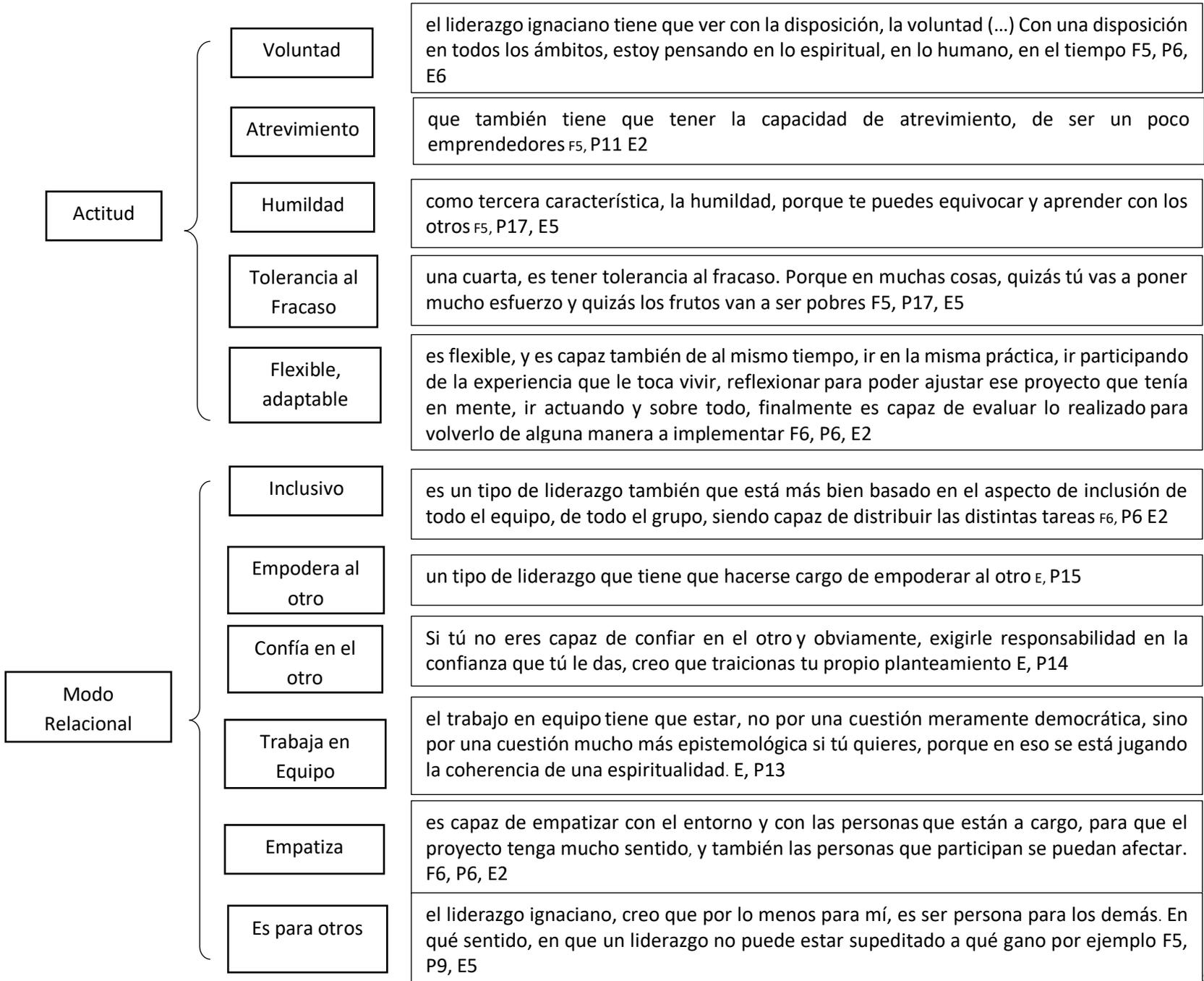
L
I
D
E
R
A
Z
G
O

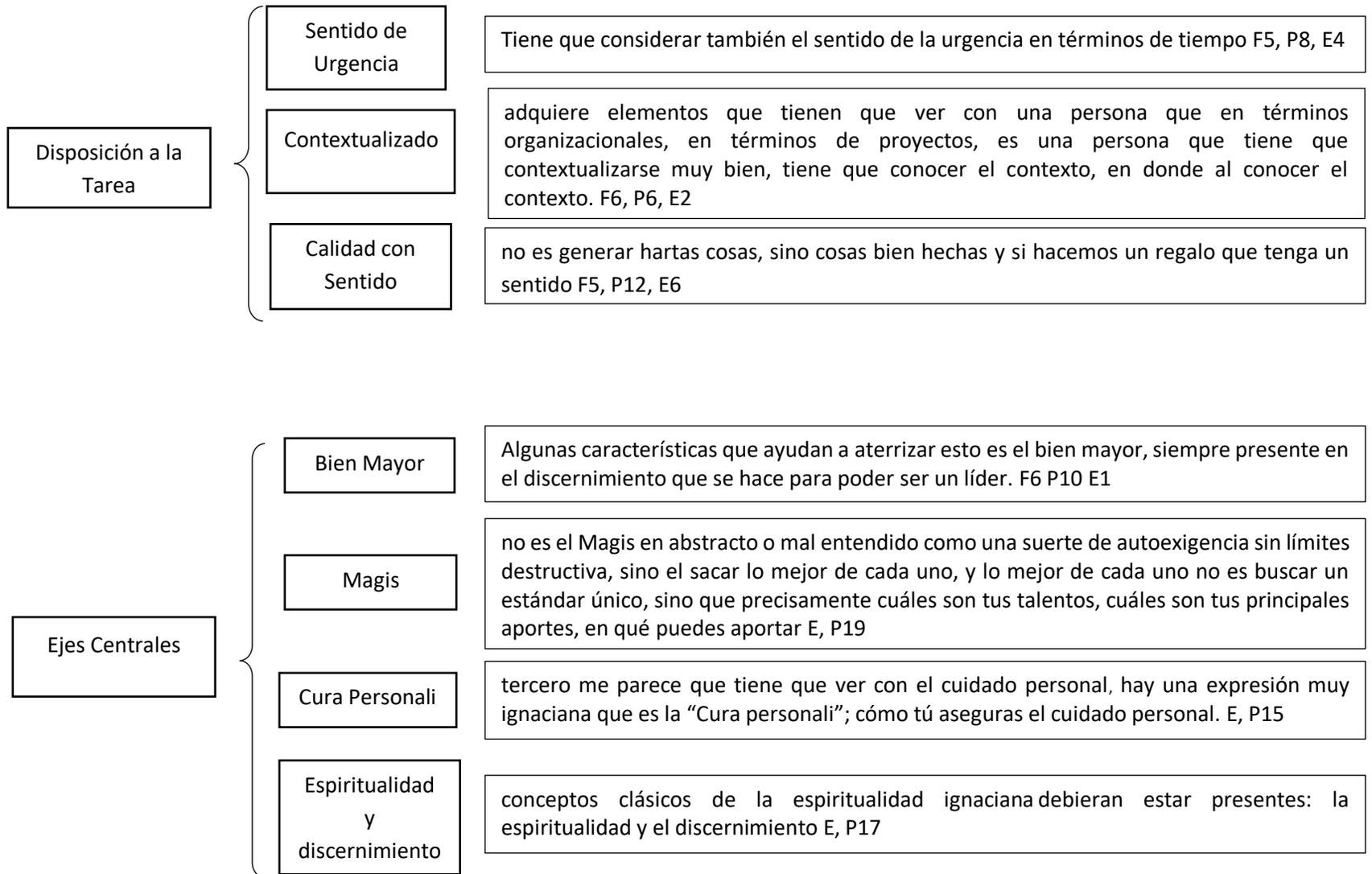
I
G
N
A
C
I
A
N
O



C
A
R
A
C
T
E
R
I
S
T
I
C
A
S

L
I





FACTORES PROMOTORES LI

Cultura Activa
Interna del
Colegio

Experiencia Cotidiana	A mí me cuesta visualizar una experiencia formativa que pueda formar esto. Yo creo que el día a día, clase a clase puede llegar a ser más importante que estas experiencias formativas que hay. F6P15E1
Interacciones	yo creo que la causalidad en educación siempre son bastante más de interacciones que causalidades directas y eso es super clave. Eso en el aprendizaje, en el de las matemáticas, para que decir en lo valórico E. P30
Discusión de Normativas	La discusión de las normativas, ábre las, da la posibilidad que discutan las normativas. No le temas a que el tema de las normativas las podemos discutir con estudiantes. E, P32
Manejo Conflictos con rol activo de los estudiantes	Manejo de conflictos, que no es una actividad. Es cómo te involucras en términos de que el conflicto los estudiantes sean activos desde la cosa más clásica, de que tienen que haber actos reparatorios idealmente que sea muy consensuado, con quien participó del quiebre de la convivencia, como con las personas a las que pueda haber afectado. Eso es un modo de poner una cultura activa. E. P33
Participación en múltiples dispositivos	La participación explícita en espacios, organizaciones como Centros de Estudiantes, colectivos u otras para el Colegio CVX Scout. Cuentan con muchos dispositivos E, P34
Modelaje y formación Docente	hay mucha cosa con modelaje según cultura, entonces ¿cómo tú ayudas a un profe, que también considere esto?, en la manera en cómo organiza la jefatura, en como resuelve los conflictos de su curso. Entonces claro, cómo tú das formación a ese profe para que efectivamente avance en esa dirección. E, P35
Estilos de crianza alineados Flia/ Colegio	si el estilo de crianza está muy en contradicción con lo que el estilo del colegio promueve, obviamente es el estudiante el que aprende y afecta al aprendizaje en este tipo de cosas. E, P35
D° Complicidad Flia/ Colegio	hay que generar una buena complicidad con la familia, y eso también forma parte de los talleres con los papás y las entrevistas con los papás E, P36

F
A
C
T
O
R
E
S

P
R
O
M
O
T
O
R
E
S

L
I

Relaciones
Significativas

Profesores Jefe/
Asignatura

yo creo que son todas las personas muy importantes en la formación de los estudiantes y más incluidas las que están dentro de la sala, los profesores de asignatura, que a veces se tiende a pensar que ellos no están a cargo, no son responsables de eso, pero incluso si miramos la básica, vemos un Profesor Jefe que pasa todo el día con sus alumnos, excepto en tres asignaturas que son de especialidad, entonces claramente puede influir mucho más F6P32E3

Amigos/
Compañeros

yo creo también que cosas como que los compañeros más grandes van compartiendo con compañeros más chicos en distintas actividades, como cuando se les pide ser asesores, instructores, tutores, campamentos, entonces yo creo que desde ahí también se va compartiendo cierto liderazgo y va generando, generación tras generación ciertos patrones conductuales que van ayudando a desarrollar liderazgo ignaciano F5P23E3

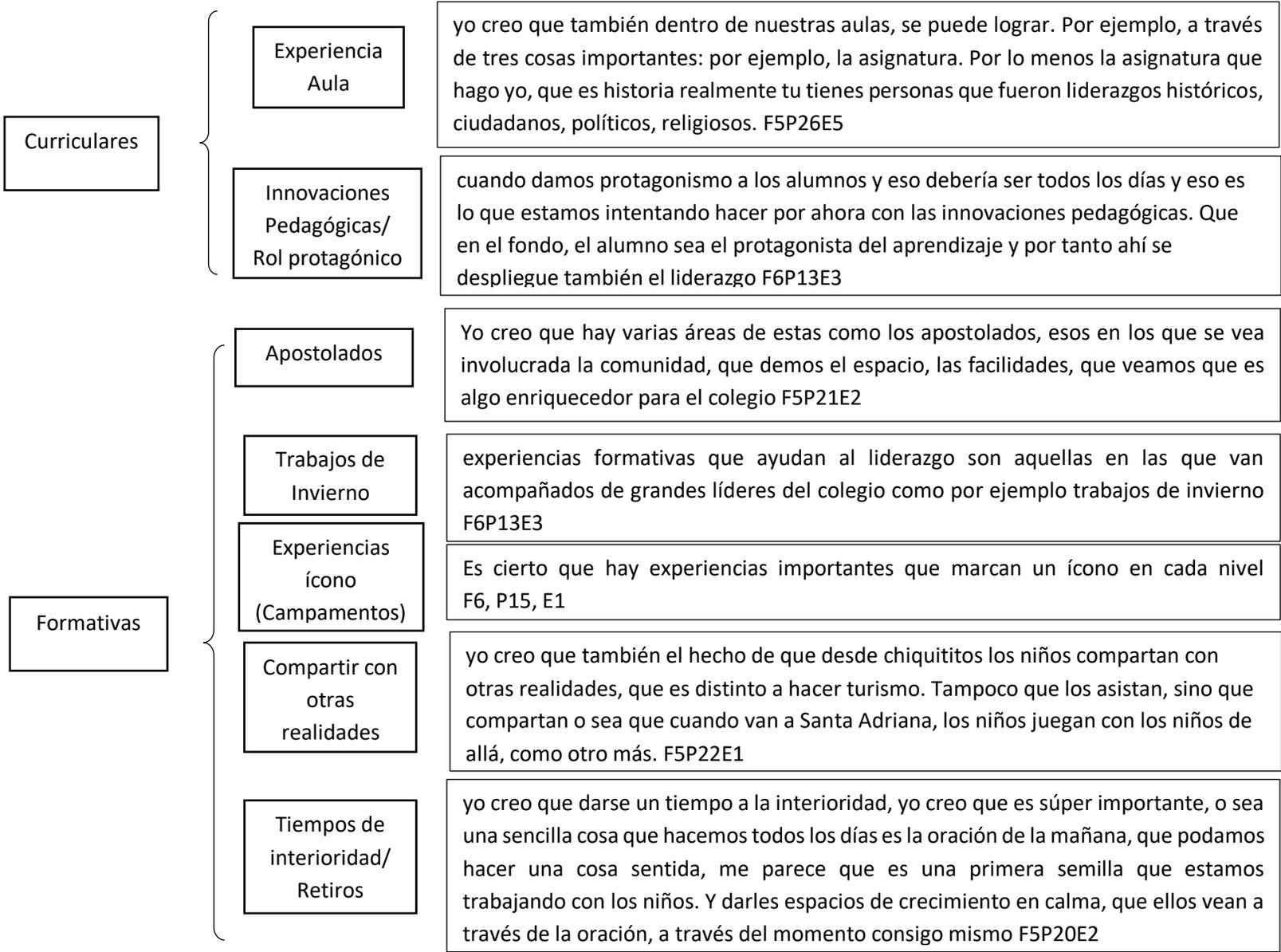
Rector

Sé obviamente que influye lo que dice o no dice el Rector, porque de algún modo das una señal y das una mirada más atenta, a quien tú simbólicamente le atribuyes la conducción. E. P41

E
X
P
E
R
I
E
N
C
I
A
S

P
R
O
M
O
T
O
R
A
S

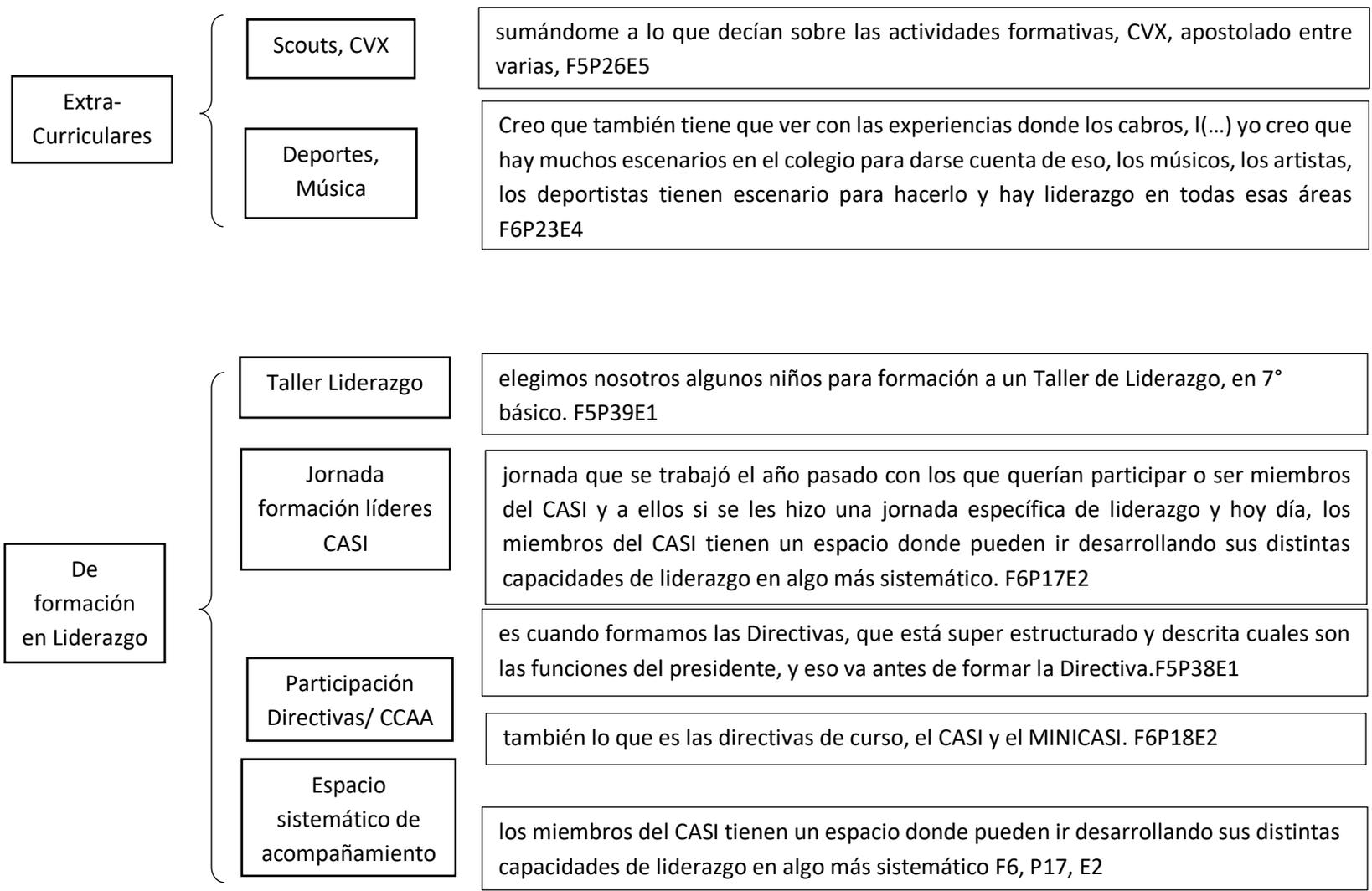
L
I



E
X
P
E
R
I
E
N
C
I
A
S

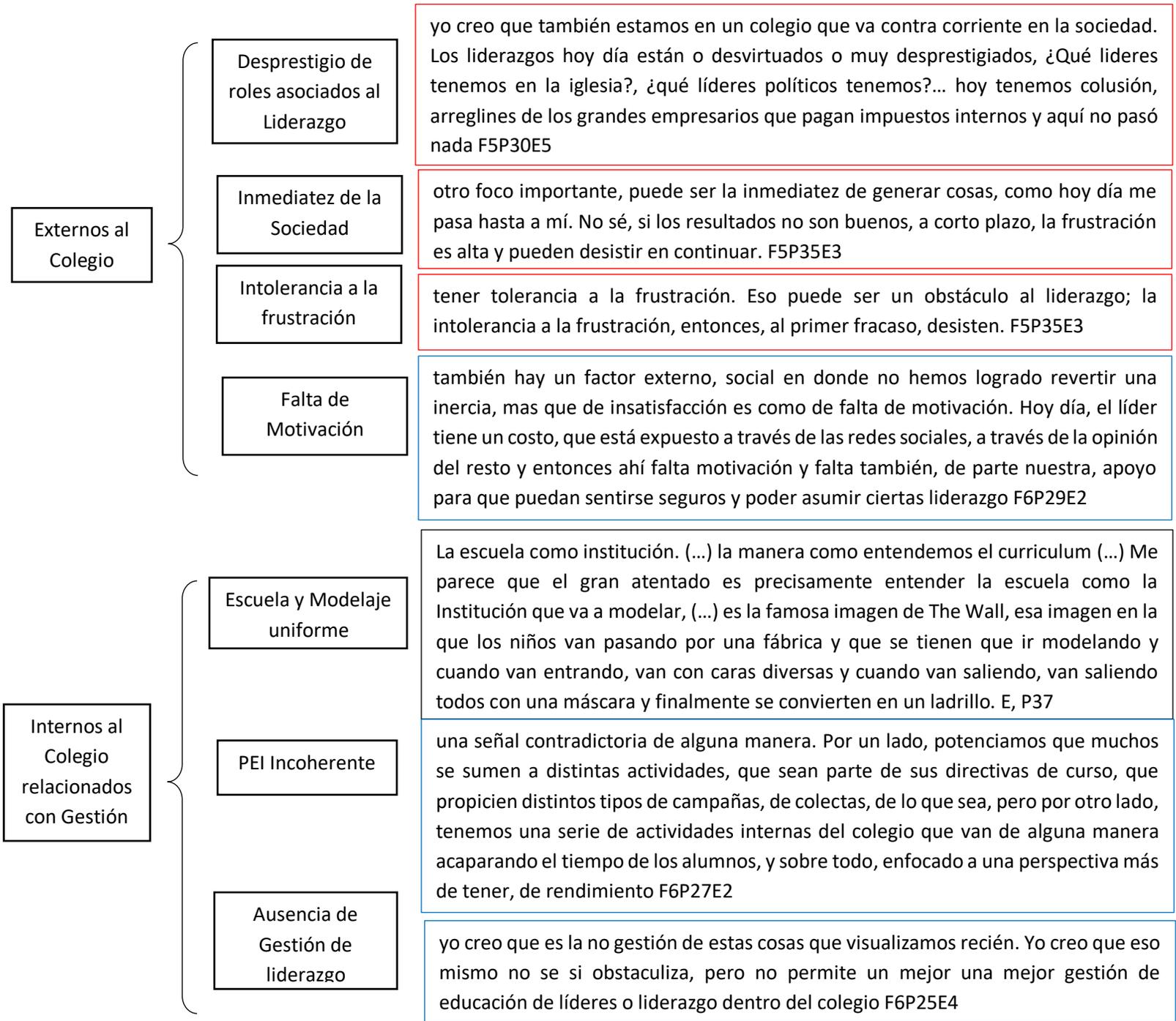
P
R
O
M
O
T
O
R
A
S

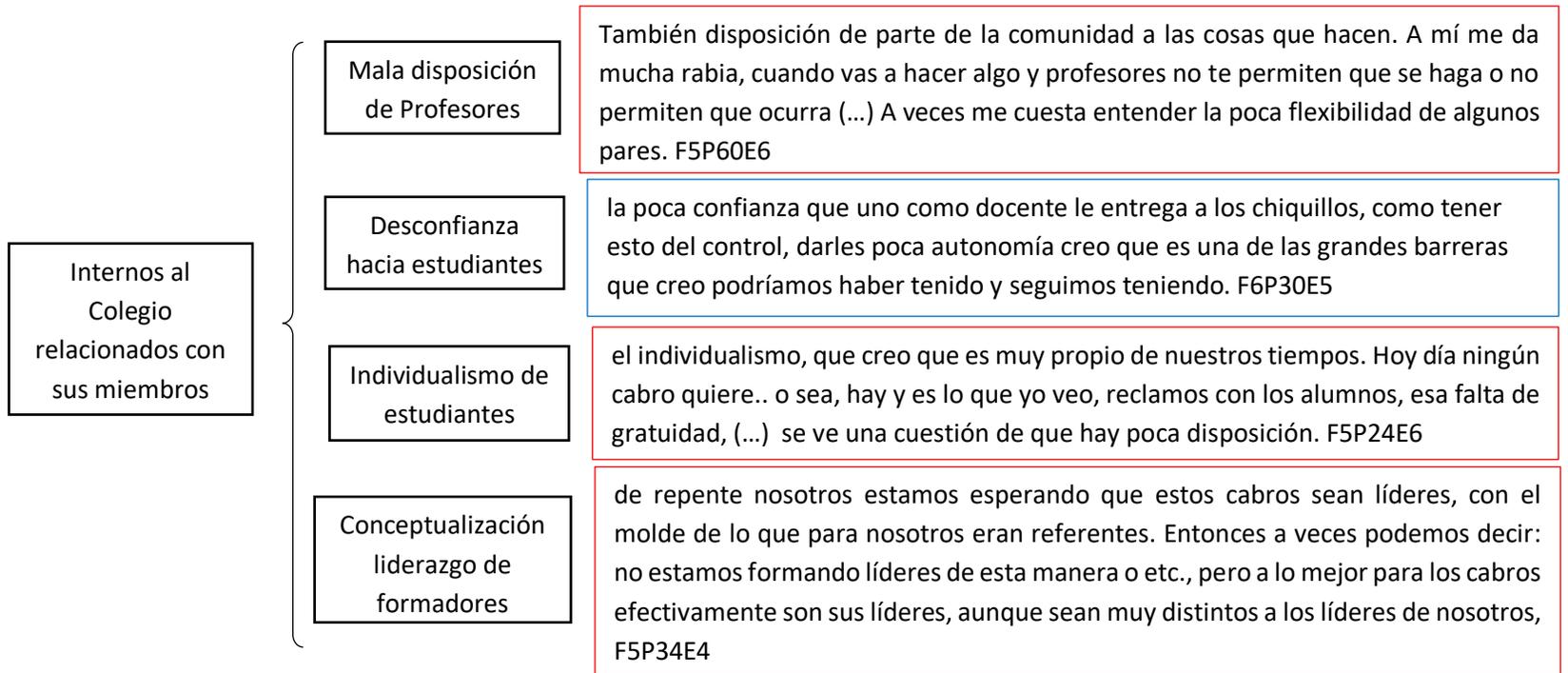
L
I



O
B
S
T
A
C
U
L
O
S

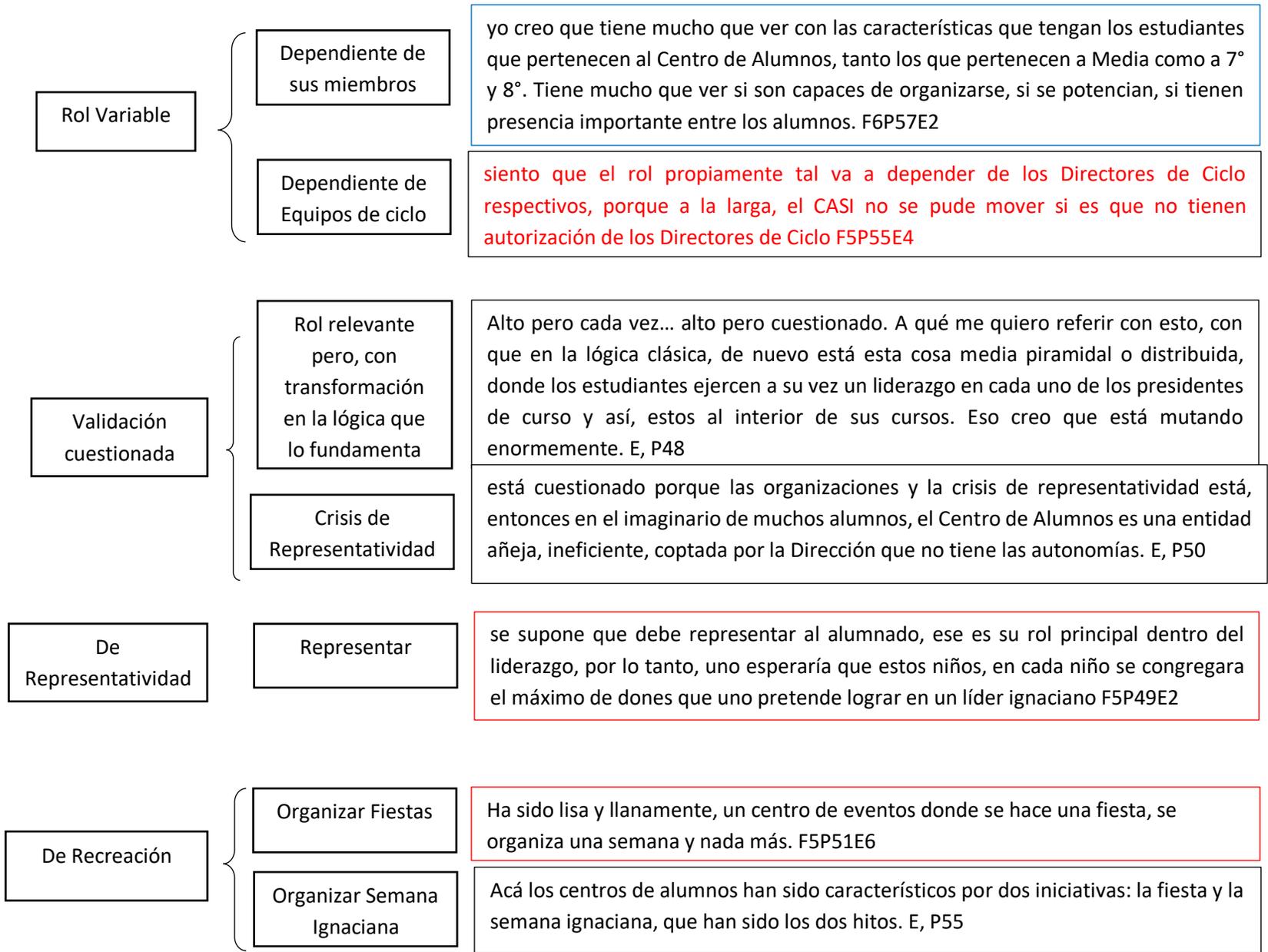
L
I





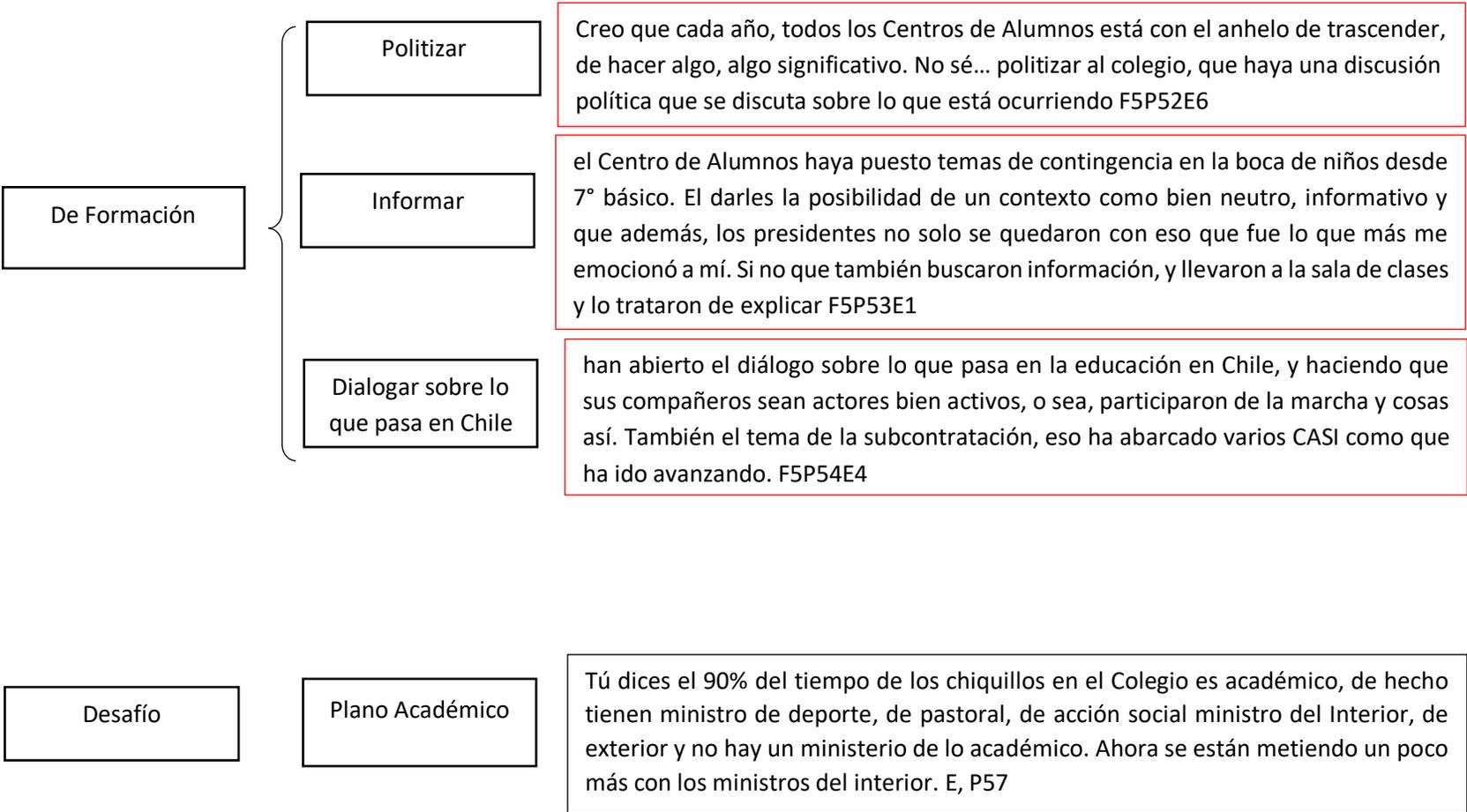
R
O
L

C
A
S
I



R
O
L

C
A
S
I



MANIFESTACIONES DE CLARIDAD Y RELEVANCIA DE PROMOCIÓN DE LI

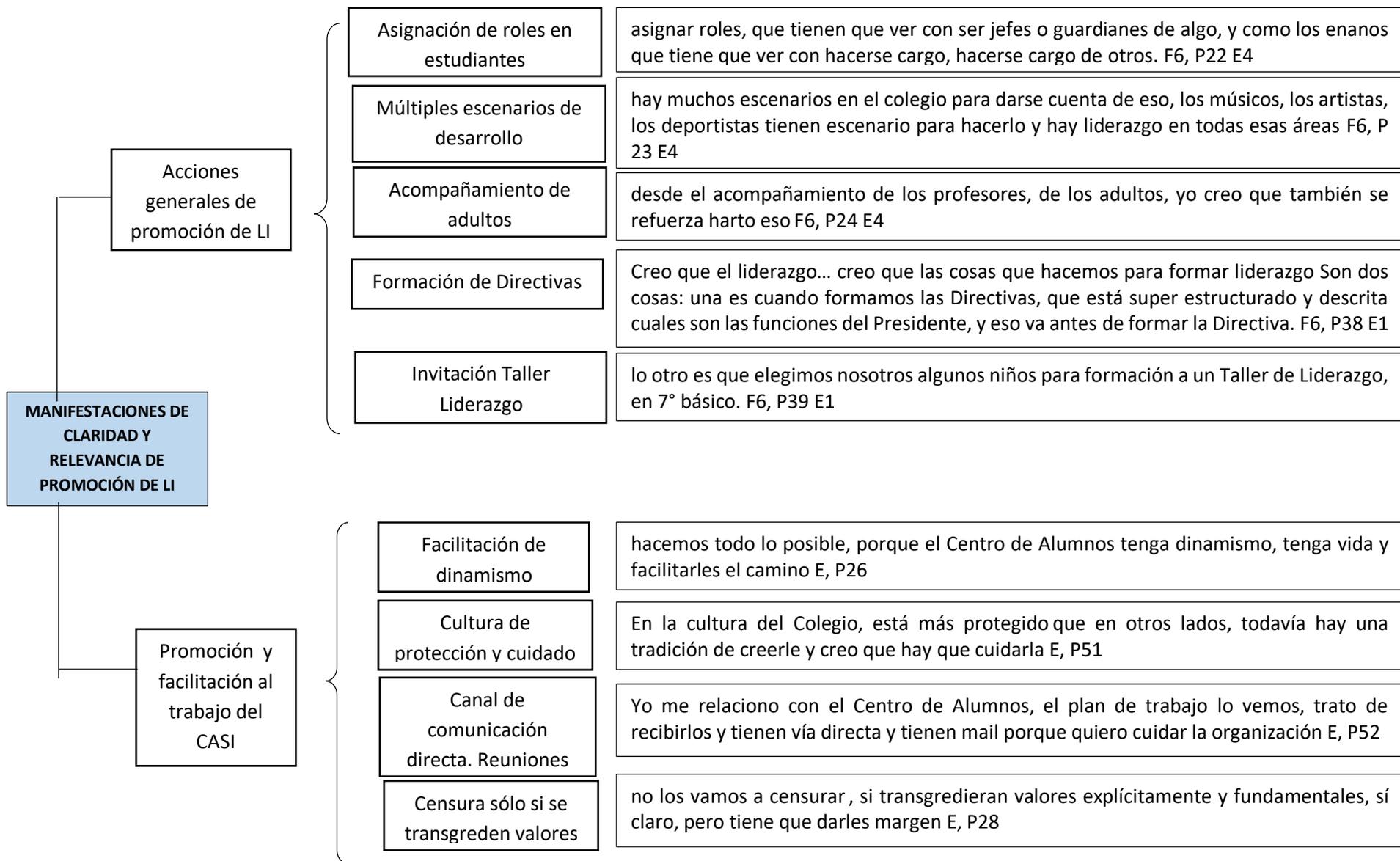
Características de la Gestión Educativa

Distribución de Autoridad y Poder	hay una intención de distribuir autoridad y poder, y esto a todo nivel. E, P21
Transmisión de estilo de gestión a roles directivos	lo que yo trato de hacer en la gestión de Rector, es transmitir esto en mis acciones directas, o en las acciones que otros directivos o educadores pueden hacer con los estudiantes E, P 25
Lógica de Equipo de trabajo	el fomentar más una lógica de equipos de trabajo, que haya decisiones en los equipos de trabajo (...) Desde esa misma lógica, creo que también es aplicable a los estudiantes. E, P21
Incentivo del liderazgo, como sello ignaciano	meterles este bichito de organizar, de liderar, que es un sello muy característico ignaciano y que en fondo algunos te lo reflejan cuando te dicen: quiénes son los dirigentes que se mueven más en la universidad, en Un Techo, en otras cosas E, P29
Curriculum oculto intencionado	No sé si hay una escuela de líderes pero como que, en el curriculum oculto, sí se intenciona el que de acá van a salir líderes para la sociedad. Van a haber agentes de cambio, personas influyentes, de que van a haber personas que pueden cambiar el mundo entre comillas. F6, P21 E4
Integración transversal no explícita	está más integrado de manera más transversal pero no tan explícita, así como que sea uno de los objetivos. F6, P17 E2

MANIFESTACIONES DE CLARIDAD Y RELEVANCIA DE PROMOCIÓN DE LI

Características del Proyecto Educativo

Educación en cap. de discernimiento	Bueno, si creo de verdad, que tú tienes capacidad de discernir, hay que educarla, desarrollarla. E, P23
Oportunidad de toma de decisión como ejercicio de autonomía	Tengo que darte posibilidades de que tomes decisiones, porque si te digo, eres autónomo y creemos en tu autonomía, en el ejercicio de tu libertad y tus decisiones, pero te marco todo, (...) porque en definitiva, cómo logro educarte para que tu ejerzas liderazgo, si nunca te doy la posibilidad de que vivas el liderazgo E. P24
Ejercicios de discrepancia, logro de acuerdos y consensos	cómo logro educarte para que tu ejerzas liderazgo, si nunca te doy la posibilidad de que vivas el liderazgo y vivir el liderazgo, significa que hay puntos donde vamos a discrepar y hay puntos donde tendremos que llegar a acuerdos, consensos. E, P24
Proyectos interdisciplinarios como promotores de liderazgo	que estamos trabajando en los proyectos interdisciplinarios (...) que los estudiantes tengan roles y que poco a poco, los estudiantes vayan siendo líderes en sus equipos(...) Esto no es algo que se me ocurra a mí, está intencionado desde todo el proceso que ha tenido el colegio de estos últimos dos años y que tiene que ver con la noción de calidad que tiene el colegio y con los atributos de calidad que se desprenden de esta noción F6P36E3
Experiencias de logro y de influencia en otros	tiene que ver con las experiencias donde los cabros, los alumnos logran ser... logran algo, cuando tu logras algo te das cuenta de que puedes y con eso estas influyendo en los demás. F6, P23 E4
Clase diaria	creo que es clase a clase, acá los contenidos se pasan con un toque de y eso los alumnos lo saben F6, P40 E4



MANIFESTACIONES DE CLARIDAD Y RELEVANCIA DE PROMOCIÓN DE LI

Falencias

Ausencia de indicadores formales de logro

efectivamente no hay ningún indicador, ninguna descripción en tu rol que hable de eso. O sea, yo asesoro al CASI de 8° y nadie me ha hablado de liderazgo. O sea, es lo que uno sabe más o menos y es el criterio de uno desde donde empieza a trabajar. F5P40E4

Ausencia Programas/ predominio sentido común

o por último un referente del programa. El asesor del Centro de Alumnos debe: juntarse con los alumnos todos los miércoles desde las 15:00 hrs. el profesor del Centro de Alumnos debe..., no debe... Lo hacemos por sentido común F5P49E6

Ausencia de formación formal/ Aprendizaje por experiencia

yo coincidí con Víctor. Yo recién este año asumí como asesor del CASI y mas que nada, lo que he ido aprendiendo es porque tengo a Víctor al lado y tiene mucha experiencia y eso ayuda mucho, pero de pensar esto es lo que hay que hacer o formar liderazgo, no está muy claro. F5P48E3

Ausencia de temática en reuniones con jefaturas

Pero nunca ni a un profesor jefe o profesor de asignatura, o alguien del equipo de ciclo en su conversa con su jefe de sector o con el Director de Ciclo, sale el cómo estamos abordando el liderazgo de los estudiantes o de qué forma en tu curso podría desarrollarse. Es muy poco. F5P40E4

Ausencia de retroalimentación sobre desempeño

nunca se te evaluó si estuvo bien o mal. (...) creo que no hemos tenido instancias sobre cómo formar líderes o... yo me creo que cuento porque han pasado los años y soy líder de los alumnos, pero de ahí que alguien me haya indicado cómo se hace... F5P45E6

Ausencia de relevancia y foco desde el rol

yo creo que es un trabajo a hacer. Yo creo que el escuchar la pregunta te marca altiro que en verdad nunca le hemos dado la relevancia desde el rol de cada uno, o sea como algo más de comunidad. F6P44E5

**DESAFIOS
PARA LA
PROMOCIÓN
DEL LIDERAZGO
ESTUDIANTIL**

