



Pontificia Universidad Católica de Chile

Proyecto De Magíster EDU3722

Facultad de Educación

“Prácticas de Liderazgo como gestor de cambio en la autoestima y la identidad profesional docente”

Estudio de caso de la Escuela Básica Buenaventura

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

Alumna Viviana Carolyn Freire Aguilar

Profesora guía: Ingrid Olbrich Guzmán

Junio 2019

Santiago de Chile

©2019, VIVIANA CAROLYN FREIRE AGUILAR

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

I. TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|-------|--|----|
| I. | TABLA DE CONTENIDO | 2 |
| II. | RESUMEN..... | 4 |
| III. | ABSTRACT | 5 |
| IV. | INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| V. | CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN ... | 8 |
| | 1.1 CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO..... | 8 |
| | 1.2 INDICADORES DE LA COMUNA..... | 8 |
| | 1.2.1 EDUCACIONALES..... | 8 |
| | 1.2.2 SOCIALES..... | 10 |
| | 1.2.3 SEGURIDAD..... | 11 |
| | 1.3 PRESENTACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO..... | 12 |
| | 1.3.1 EQUIPO PROFESIONAL..... | 13 |
| | 1.3.2 RESULTADOS ACADÉMICOS DEL ESTABLECIMIENTO..... | 14 |
| VI. | CAPÍTULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 18 |
| | 2.1 ANTECEDENTES | 18 |
| | 2.2 PROPÓSITO DE INVESTIGACIÓN..... | 20 |
| | 2.3 PLANTEAMIENTO DE PREGUNTAS CLAVES..... | 21 |
| | 2.4 OBJETIVOS | 21 |
| | 2.4.1 OBJETIVO GENERAL | 21 |
| | 2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 21 |
| VII. | CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO | 22 |
| | 3.1 CONCEPTOS RELEVANTES | 22 |
| | 3.1.1 LIDERAZGO ESCOLAR | 22 |
| | 3.1.2 CONCEPTO DE PRÁCTICAS | 25 |
| | 3.1.3 GESTIÓN | 26 |
| | 3.1.4 AUTOESTIMA PROFESIONAL | 28 |
| | 3.1.5 IDENTIDAD PROFESIONAL | 29 |
| VIII. | CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO | 31 |
| | 4.1 MÉTODO | 31 |
| | 4.2 DISEÑO | 31 |
| | 4.3 TIPOLOGÍA DE CASO | 32 |
| | 4.4 MUESTRA | 33 |
| | 4.5 RECOLECCIÓN DE DATOS | 33 |
| | 4.6 PROCESO DE ANÁLISIS DE LOS DATOS | 35 |
| IX. | CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | 37 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 5.1 | RESULTADOS ENCUESTA ECAE | 37 |
| 5.2 | RESULTADOS CUESTIONARIO DOCENTE | 40 |
| | - PERCEPCIÓN DOCENTE..... | 40 |
| | - COMPARACIÓN DE RESULTADOS POR CATEGORÍA: ADMINISTRACIÓN 2009 - 2013 VS 2014 - A MARZO 2019..... | 45 |
| | - COMPARACIÓN DE RESULTADOS EN BASE A LA PERCEPCIÓN DOCENTE: ADMINISTRACIÓN 2009 - 2013 VS 2014 - MARZO 2019..... | 48 |
| 5.3 | SELECCIÓN RESPUESTAS..... | 50 |
| 5.3.1 | DOCENTES..... | 50 |
| 5.3.2 | SUBDIRECTORES..... | 53 |
| 5.3.3 | DIRECTORA..... | 56 |
| X. | CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS | 59 |
| XI. | CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES..... | 71 |
| XII. | BIBLIOGRAFÍA | 79 |
| XIII. | ANEXOS..... | 82 |
| | 1. ENTREVISTA Directora | 82 |
| | 2. CUESTIONARIO Directora..... | 98 |
| | 3. CUESTIONARIO SUBDIRECTORES | 100 |
| | 4. CUESTIONARIO DOCENTE ESCALA LIKERT | 104 |
| | 5. CUESTIONARIO DOCENTE CONCEPTOS | 110 |

II. RESUMEN

El siguiente estudio de caso realizado en base al método cualitativo, proporciona información en relación al proceso de transformación que se genera en la escuela Buenaventura, ante la situación de cambio del equipo directivo.

La información recopilada durante el año 2018 permite evidenciar aquellas prácticas realizadas por quien dirige el establecimiento, considerando la toma de decisiones como factor clave para permitir dicha transformación, en especial para movilizar a los docentes, haciéndolos parte del proceso, generando sentido de pertenencia, fortaleciendo su autoestima y entregando las herramientas necesarias para potenciar sus habilidades.

Se entrega información relevante brindada por los docentes, equipo directivo y registros propios de la escuela en relación a lo sucedido durante los años 2009 - 2018.

Se realizarán comparaciones entre una administración y otra para dilucidar cuáles fueron los factores principales que influyeron en el cambio que generó el ambiente propicio para lograr una transformación tanto a nivel de escuela como en el cuerpo docente.

Se realizará un análisis de los datos de acuerdo al modelo de Taylor, S. J., & Bogdan, R., (1987) para luego dar paso a las conclusiones.

En las conclusiones y por medio del análisis de los datos, se evidencia que un buen líder es capaz de influir con sus recursos personales, además de establecer prácticas de liderazgo efectivas y exitosas para poder transformar el clima de la escuela, autoestima e identidad profesional de los docentes en beneficio de la comunidad educativa y del fin por excelencia de la educación, el aprendizaje, desarrollo y formación integral de los estudiantes.

Palabras Claves: Liderazgo escolar, Gestión educativa, autoestima profesional, identidad profesional docente.

III. **ABSTRACT**

The following case study conducted on the basis of the qualitative method, will provide information in relation to the transformation process that is generated in Buenaventura school, due to the change of the School's leadership team.

The information collected during 2018 makes it possible to demonstrate those practices carried out by the school principal, considering the decision-making as a key factor to allow this transformation, especially to mobilize teachers, making them part of the process, generating a sense of belonging, strengthening their self-perception and giving the necessary tools to enhance their skills.

Relevant information provided by teachers, leadership team and documents of the school will be given to understand what happened during the years 2009 - 2018.

Comparisons will be made between one administration and another to elucidate which were the main factors that influenced the change that finally allowed a particular environment to make a change at both levels, school and teachers.

The analysis of the data will be made according to the Taylor & Bogdan model (1987), to give way to the conclusions.

In the conclusions and through the analysis of the data, it will be evidenced that a good leader is able to influence people with his personal resources, besides establishing effective and successful leadership practices to transform the school climate, self-esteem and professional identity of teachers for the benefit of the educational community and the ultimate goal of education, learning, development and holistic training of students

Key words: School leadership, educational management, professional self-esteem, professional teacher identity.

IV. INTRODUCCIÓN

En base a las investigaciones y estudios realizados durante la última década en relación al rol de los directores y el tipo de liderazgo que ejercen en las escuelas, se plantea que aquellas instituciones educativas que están lideradas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales están vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, presentan efectos positivos en el clima de la organización los cuales inciden directamente en la calidad de la mayoría de los procesos que contribuyen al logro de aprendizajes y avances organizacionales, pues el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de quienes la integran (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar¹, CPEIP, MINEDUC 2015).

Según lo planteado por los autores Hallinger y Heck, (1996) y Leithwood (2006), el liderazgo escolar se plantea como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares, especialmente en aquellos establecimientos más vulnerables, por lo tanto, directivos y profesores deben lograr cumplir no solamente con el cien por ciento de lo exigible, sino ir más allá y entregar más tiempo y sus mejores esfuerzos, en beneficio de concretar el proceso de enseñanza y aprendizaje óptimo para los estudiantes. Leithwood (2006) manifiesta que tal cosa no es posible sin una alta motivación de todo el cuerpo docente, el cual es la pieza fundamental para que el proceso de enseñanza se lleve a cabo de manera exitosa. Es en este punto donde se destaca el papel del liderazgo y cómo este se ve fundamentado por un cambio en el clima escolar, las buenas prácticas directivas, el trabajo colaborativo y una buena gestión. Las revisiones de las investigaciones producidas en las últimas décadas (Hallinger y Heck, 1998; Marzano, Waters y McNulty 2005) señalan que los equipos directivos pueden marcar una diferencia crítica en la calidad de las escuelas y en la educación de los alumnos. Además, la propia calidad del profesorado puede verse potenciada a su vez, por la acción de los líderes en ese ámbito.

En base a este planteamiento la presente investigación pretende analizar las prácticas de liderazgo que se han llevado a cabo en la escuela básica Buenaventura desde el año 2014 a Marzo 2019, que apoyan y fortalecen un clima positivo, favoreciendo el bienestar de los docentes. Se tomará como eje principal de investigación las prácticas establecidas y el tipo de liderazgo ejercido, el cual permite que una comunidad educativa entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción propia contribuyendo a la mejora escolar, mediante su influencia sobre las condiciones y las capacidades de los docentes, propiciando las iniciativas de cambio de manera coherente y sostenible.

¹ De aquí en adelante MBDLE.

Surge la necesidad de investigar, el efecto del liderazgo directivo a través del desarrollo de prácticas exitosas por parte de quien asume la dirección de la escuela el año 2014 y que generan un cambio en el cuerpo docente así como en el clima de la escuela favoreciendo el bienestar de la comunidad educativa, en especial del cuerpo docente. No es tarea sencilla descifrar cómo funcionan y de qué dependen las relaciones interpersonales, más aún si éstas inciden en las relaciones laborales y /o en el desempeño profesional de quienes trabajan en una determinada institución. Tratar de identificar cuáles son aquellos mecanismos realizados por un sujeto en particular que permiten el desarrollo de los trabajadores y, en consecuencia, el progreso de la institución en la cual trabajan es complejo. El hecho que un director posea ciertas características para poder dirigir, gestionar y liderar una escuela, no asegura el éxito de la misma, por lo tanto, se plantean las siguientes interrogantes ¿Cuáles son las características que deben ser consideradas al momento de elegir al director de una escuela? ¿Qué tipo de prácticas utilizadas por el director de una escuela generan el desarrollo de un liderazgo exitoso? ¿Cuáles son las prácticas que causan un efecto positivo en el cuerpo docente?

En esta investigación se busca dar respuesta a estas interrogantes por medio del análisis de la información recopilada entregada por el equipo directivo, por los docentes de la escuela, además de los registros y documentos propios de la escuela. Se pretende que con los datos recolectados se logren alcanzar los objetivos propuestos y responder las preguntas planteadas, a su vez, los resultados incluidos en el capítulo V y en los anexos de la investigación, permitirán evidenciar objetivamente el progreso y desempeño que ha tenido la escuela durante los últimos dos períodos administrativos.

Finalmente se propone que la bibliografía utilizada, los hallazgos y conclusiones presentes en esta investigación, así como también los relatos de quienes componen la muestra y el análisis de información de los mismos, puedan ser útiles como material de trabajo para establecer aquellas prácticas de liderazgo que potencian el clima positivo de un organización educativa, poniendo el foco en el fortalecimiento de las habilidades de los docentes, afianzando su autoestima y permitiendo a su vez el desarrollo de su identidad profesional.

V. CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN

1.1 Características del entorno

La Escuela Buenaventura² se encuentra inserta en la Población la Bandera, comuna de San Ramón ubicada en el sector sur de la ciudad de Santiago, Región Metropolitana. Limita al norte con la comuna de San Miguel, al este con la comuna de La Granja, al sur con la comuna de La Pintana y al oeste con la comuna de La Cisterna.

Es uno de los 19 colegios que conforman la red educativa de una corporación sin fines de lucro, de derecho privado, con 162 años de tradición y experiencia en la entrega de educación de excelencia a sectores vulnerables. La escuela Buenaventura nace el 5 de agosto de 1982, a partir de la necesidad de entregar una educación de calidad a los niños de la comuna de San Ramón (en ese entonces comuna de La Granja) específicamente a los niños de la población La Bandera.

1.2 Indicadores de la comuna

Los indicadores permiten describir, medir y comprender la calidad y el funcionamiento de aspectos específicos, detectan necesidades de mejoras e identifica áreas de excelencia, es por eso que para entender el contexto de la comuna en la cual está inserta el establecimiento de estudio, se presentan a continuación los indicadores más pertinentes al caso.

1.2.1 Educativos

De acuerdo al último informe entregado por el MINEDUC la comuna de San Ramón tiene 41 colegios, de los cuales 12 son municipales y 28 particular subvencionados. Durante el año 2017 la matrícula ascendió a 14.616 alumnos. En relación a la escolaridad de los habitantes de la comuna esto corresponde a un promedio de 9 años.

² El nombre de la Escuela y sus participantes han sido cambiados para resguardar su identidad, por lo que se han proporcionado nombres alternativos y ficticios.

A continuación se presenta un resumen de los principales datos e indicadores que permiten tener una visión resumida de la realidad comunal y de la escuela en orden a observar elementos de desempeño. Se incluyen los resultados promedio de las pruebas de medición de calidad (SIMCE) durante la trayectoria escolar, Prueba de Selección Universitaria (PSU) y los resultados al egreso del sistema escolar.

Gráfico 1

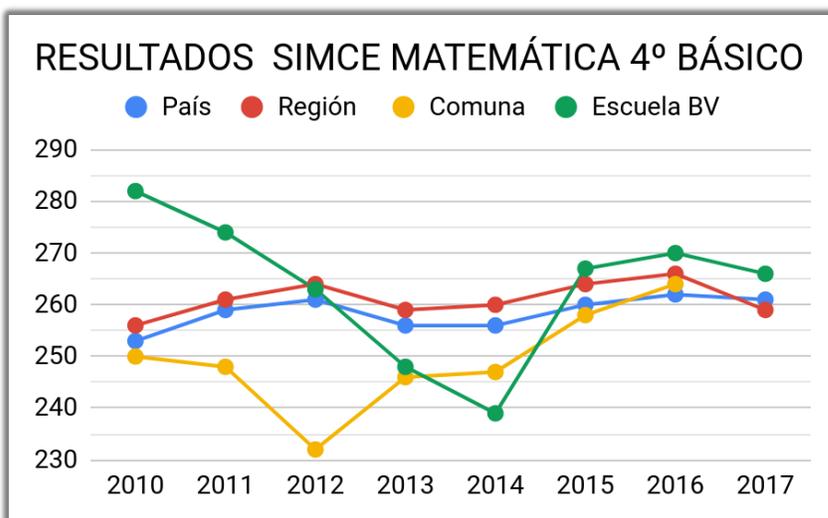


Gráfico 2

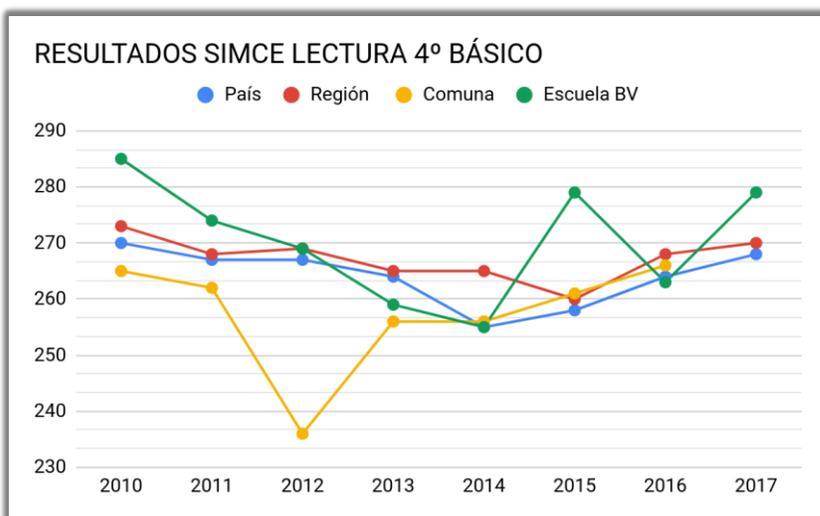


Gráfico 3

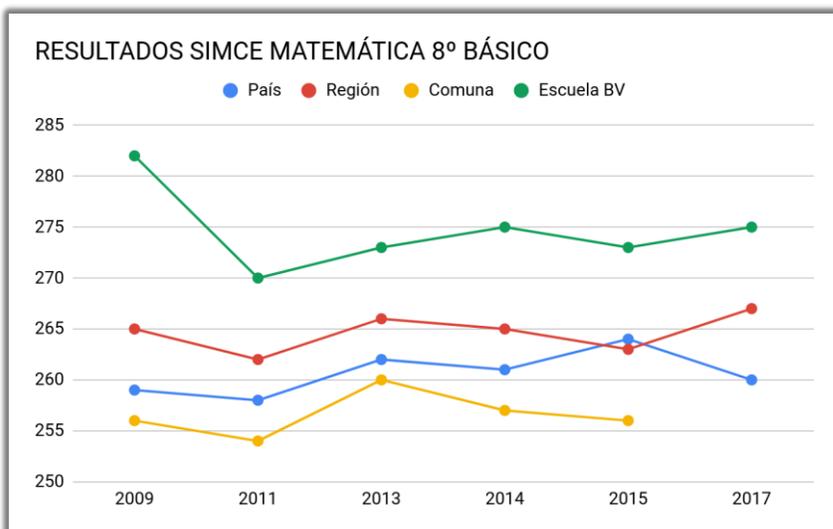
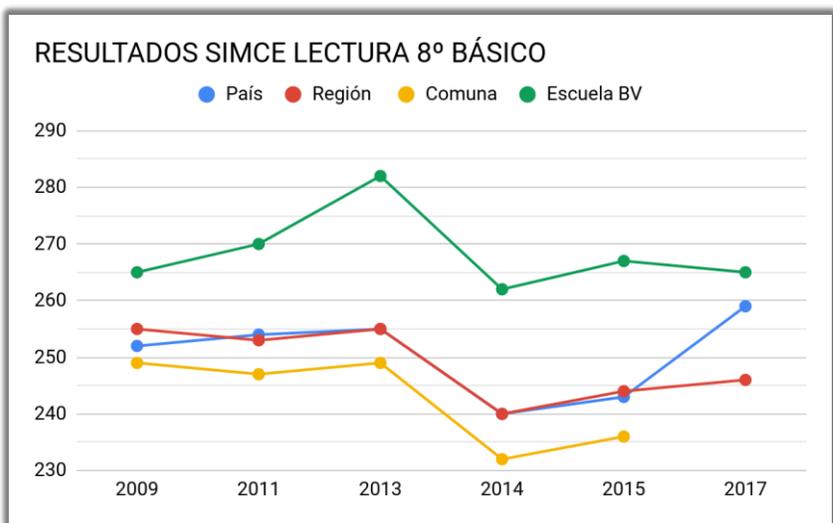


Gráfico 4



3

1.2.2 Sociales

En relación a los indicadores sociales de la comuna a continuación se muestra el porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos, de la Encuesta de Caracterización Social (CASEN) del Ministerio de Desarrollo Social, y los indicadores de hacinamiento y saneamiento de la Ficha de Protección social (FPS).

³ Fuente gráficos 1,2, 3 y 4: elaboración propia en base a revisión de resultados comunales, Agencia de Calidad de la educación 2008 - 2017

Población según pobreza, por ingresos CASEN

| Territorio | % de Personas en Situación de Pobreza por Ingresos | |
|----------------------------------|--|-------|
| | 2011 | 2013 |
| Comuna de San Ramón | 19,44 | 9,61 |
| Región Metropolitana de Santiago | 15,70 | 9,20 |
| País | 22,20 | 14,40 |

Fuente: Sistema Nacional de información municipal, SINIM, reportes de estadísticas comunales, última actualización 2013. Estimación de la pobreza por ingresos a nivel comunal nueva metodología (SAE e imputación de medias por conglomerados) CASEN, Ministerio de desarrollo social. Apartado 2.1.

Índices de hacinamiento

| Indicadores | Porcentaje de Hogares | | |
|---|-----------------------|--------|-------|
| | Comuna | Región | País |
| Porcentaje de hogares con hacinamiento medio | 25,55 | 21,49 | 19,88 |
| Porcentaje de hogares con hacinamiento crítico | 3,34 | 2,71 | 2,32 |
| Porcentaje de hogares con saneamiento deficitario | 10,21 | 10,90 | 16,98 |

Fuente: Sistema Nacional de información municipal, SINIM, reportes de estadísticas comunales, última actualización 2013. Estimación de la pobreza por ingresos a nivel comunal nueva metodología (SAE e imputación de medias por conglomerados) CASEN, Ministerio de desarrollo social. Apartado 2.2.

1.2.3 Seguridad

Las denuncias corresponden a reportes voluntarios de la población sobre hechos delictuales, por tanto las estadísticas de denuncia de delitos no contemplan la totalidad de los hechos delictuales registrados sino solamente aquellos que han sido denunciados.

Las siguientes tablas de datos nos permiten tener una idea general del contexto socioeconómico de la población que rodea el establecimiento y que lo compone como parte de la comunidad escolar.

Tasa de denuncias, Delitos de Mayor Connotación Social.

| Territorio | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Comuna de San Ramón | 2.051,53 | 2.411,13 | 2.074,35 | 2.234,37 | 2.650,97 |
| Región Metropolitana de Santiago | 2.979,13 | 3.250,12 | 2.946,22 | 3.076,75 | 3.189,18 |
| País | 2.780,25 | 3.010,10 | 2.720,38 | 2.730,08 | 2.801,19 |

Fuente: Sistema Nacional de información municipal, Subsecretaría de Prevención del Delito, Ministerio del Interior, reportes de estadísticas comunales, última actualización 2014. Apartado 7.1

Tasa de denuncias por violencia intrafamiliar (por c/100.000 hab.).

| Territorio | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Comuna de San Ramón | 680,73 | 650,98 | 661,18 | 749,32 | 734,42 |
| Región Metropolitana de Santiago | 531,53 | 615,44 | 576,67 | 561,44 | 532,47 |
| País | 638,46 | 707,77 | 650,13 | 627,43 | 587,52 |

Fuente: Sistema Nacional de información municipal, Subsecretaría de Prevención del Delito, Ministerio del Interior, reportes de estadísticas comunales, última actualización 2014. Apartado 7.2

1.3 Presentación del establecimiento

En el año 2008 la escuela básica Buenaventura suscribe el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, lo que ha permitido revisar, evaluar y ejecutar acciones para el logro de los aprendizajes de los alumnos a través de la elaboración de un Plan de Mejoramiento Educativo con los recursos de la Subvención Escolar Preferencial. Hasta el año 2016 se mantenía dentro de la dependencia particular subvencionada con financiamiento compartido; al decretarse la ley de inclusión cambió de dependencia para dar paso a la gratuidad manteniendo la categoría de corporación sin fines de lucro.

En la actualidad la escuela posee una matrícula de 1.132, manteniendo una ocupación correspondiente al 93,7% de la capacidad total del establecimiento y un IVE correspondiente a un 83,7% (Octubre, 2018).

Los cursos se distribuyen desde pre-kínder a 8° básico, en 4 cursos de pre-básica y 24 cursos de básica, la mayoría de los estudiantes que asisten a este establecimiento provienen de la misma comuna de San Ramón, mientras un porcentaje menor proviene de comunas como La Pintana, El Bosque y La Granja.

Con respecto al PEI de la escuela, la visión del establecimiento señala ser:

“Una institución que invita a nuestros estudiantes y profesores a convertirse en los protagonistas del desarrollo de nuestro país, desde la experiencia y tradición de nuestra institución, promoviendo un diálogo constante con instituciones del sector que aporten al desarrollo del sistema educacional de Chile”, mientras que la misión declara “Queremos incidir en el nivel educacional de los estudiantes de los sectores socioeconómicos vulnerables del país, mediante docentes de excelencia que entreguen una educación integral que permita al estudiante desarrollar sus potencialidades y los habilite para insertarse libremente en la sociedad de acuerdo con sus capacidades.” (Escuela Buenaventura, PEI, 2016. p.7-8)

En relación a los estándares establecidos a nivel nacional, la escuela se ha mantenido obteniendo la Excelencia Académica durante los últimos seis años. Además existen espacios de participación tanto para los estudiantes, como para los padres y apoderados, la escuela cuenta con talleres deportivos y artísticos para los estudiantes y talleres formativos para padres y apoderados centro de estudiantes y centro de padres y apoderados, ambos elegidos de por medio de un proceso democrático por quienes representan en elecciones abiertas y públicas.

1.3.1 Equipo profesional

El establecimiento se compone de un equipo de 43 docentes, 24 asistentes de educación, incluidas una coordinadora del programa de integración escolar, dos educadoras diferenciales, además de una fonoaudióloga. El equipo Directivo se compone de una Directora, dos subdirectores de ciclo, (primer y segundo ciclo respectivamente), Subdirectora de desarrollo, dos orientadores, una psicóloga y dos inspectoras de ciclo (primer y segundo ciclo respectivamente). La escuela también cuenta con una administradora, quien es la encargada del aseo y ornato de la institución, además de gestionar y entregar los recursos necesarios, tanto para los alumnos como para los profesores. Las funciones que la Directora debe desempeñar en base al perfil establecido en el PEI de la escuela, son principalmente:

- Asumir la responsabilidad por la dirección, organización, funcionamiento y resultados del colegio en los aspectos pedagógico y administrativo.
- Velar por el cumplimiento del objetivo último del proyecto educativo: la excelencia personal de los alumnos mediante el perfeccionamiento moral, intelectual, afectivo y físico.
- Crear un ambiente de respeto, confianza y amabilidad que asegure el correcto desempeño de las tareas propias de profesores, alumnos, padres, administrativos y auxiliares.
- Crear canales de comunicación efectivos con todos los integrantes de la comunidad escolar.
- Formar a la comunidad educativa en el estilo y valores que promueve esta institución.

(Escuela Buenaventura, PEI, 2016. p.13)

1.3.2 Resultados académicos

A continuación se detallan los resultados obtenidos por la escuela, entregados a través de los distintos registros propios del establecimiento, de manera de tener una visión general del progreso de la escuela entre los años 2010 -2018.

Resultados Pruebas De Nivel

Las pruebas de nivel (PDN) son evaluaciones que se realizan de manera semestral y que permiten realizar comparaciones para analizar el progreso y/o diferencias académicas dentro de las escuelas de la corporación. Miden de manera porcentual los contenidos mínimos ministeriales en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, Ciencias Naturales e Historia, Geografía y Ciencias Sociales, estas evaluaciones son construidas por APTUS Chile con el respaldo del Departamento pedagógico de la corporación.

Gráfico 5

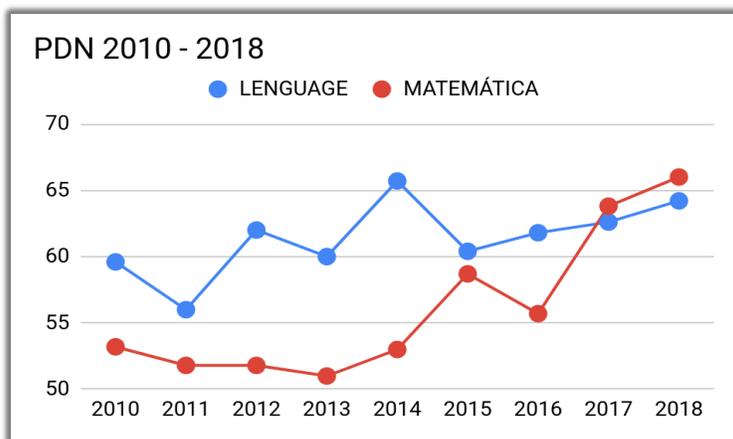


Gráfico 6

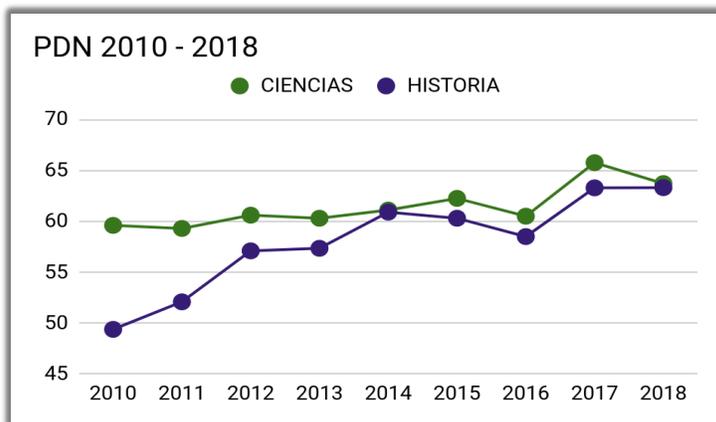
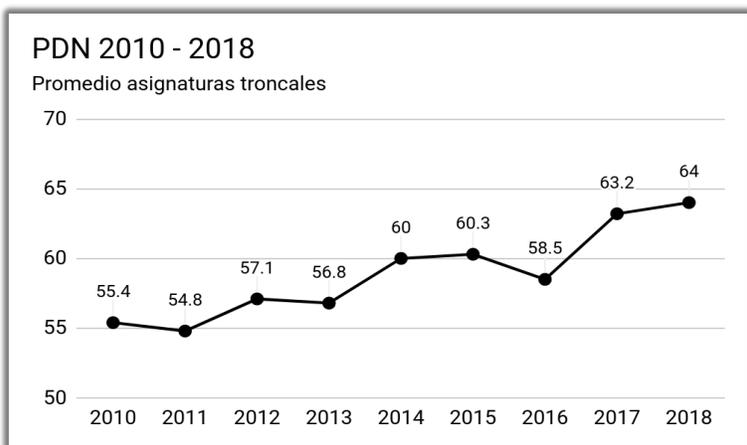


Gráfico 7



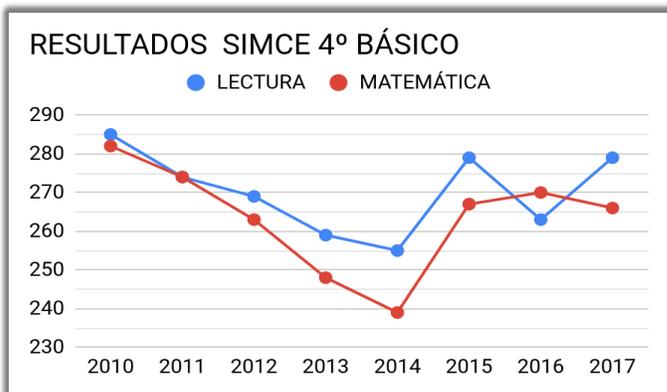
4

En los gráficos 5, 6 y 7 se puede ver que a pesar de existir un descenso en los resultados el año 2016, se ve un ascenso significativo si comparamos los resultados del año 2010 con los resultados del 2018.

Resultados SIMCE

Las evaluaciones SIMCE entregan información que permite complementar el diagnóstico sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes en los establecimientos. Para tener una visión resumida de la realidad de la escuela se han seleccionado los datos de las mediciones realizadas en 4° y 8° básico, en los subsectores de lenguaje y matemática, desde el año 2009 en adelante.

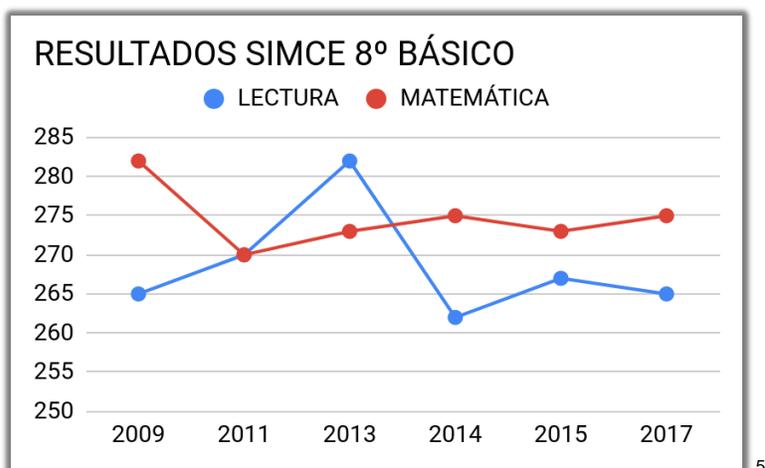
Gráfico 8



Se puede apreciar en el gráfico 8 una tendencia a la baja desde el año 2010 hasta el año 2014, en donde comienza por el contrario una tendencia a la alza.

⁴ Fuente gráficos 5, 6 y 7: Elaboración propia en base a Reportes PDN 2010 - 2018.

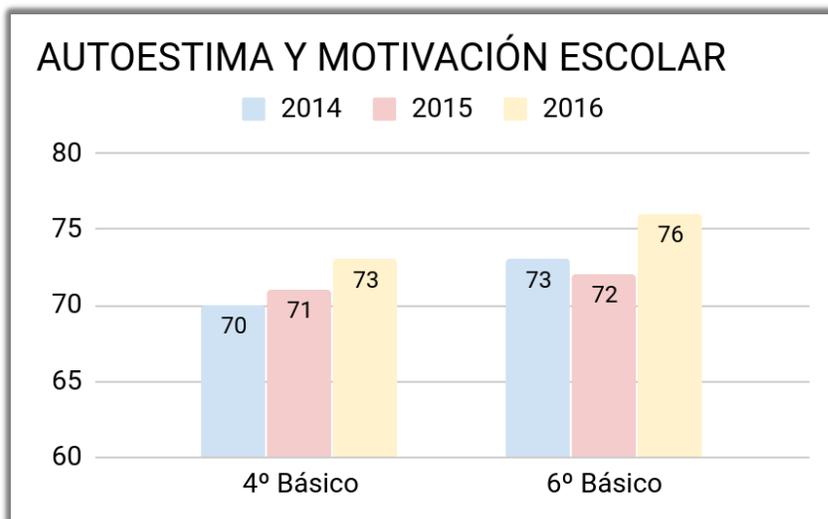
Gráfico 9



Resultados IDPS

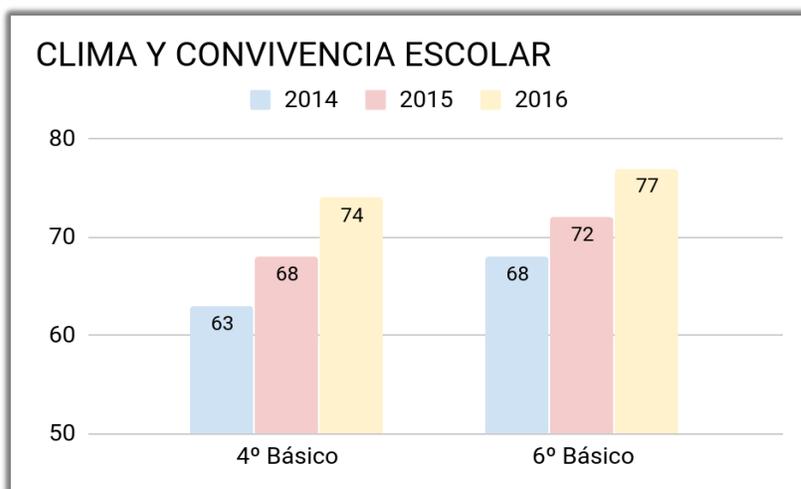
Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), son un conjunto de índices que entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los estudiantes de un establecimiento, ampliando de este modo la concepción de calidad educativa al incluir aspectos que van más allá del dominio de conocimiento académico y del aprendizaje de los estudiantes. (Agencia de Calidad de Educación, 2018)

Gráfico 10



⁵ Fuente gráficos 8 y 9: Elaboración propia, en base a informe de resultados SIMCE escuela Buenaventura 2014 -2016

Gráfico 11



Se puede observar que ha habido un ascenso desde el año 2014 en el porcentaje de estudiantes que destacan de manera positiva el clima de la escuela y la convivencia que se da dentro de la misma.

⁶ Fuente gráficos 10 y 11: Elaboración propia, en base a informe de resultados IDPS escuela Buenaventura 2014 -2016

VI. CAPÍTULO II

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para identificar y validar los puntos tratados a continuación, se realizó como diagnóstico inicial del proceso investigativo un pre-test en formato de cuestionario de 36 preguntas en escala Likert a los docentes de la escuela, el cual arrojó resultados relevantes para generar el problema de investigación. Los resultados y cuestionario se encuentran al final de la investigación en la sección de anexos.

2.1 Antecedentes del caso y propósito de investigación.

De acuerdo a los datos arrojados por el pre- test realizado a los docentes, y por medio de las observaciones realizadas tanto a los docentes como al equipo directivo de la escuela, se logra identificar un clima positivo de trabajo, colaboración y comunicación fluida entre profesores y equipo directivo.

Durante la administración previa, establecida entre los años 2009 y 2013, ocurrían situaciones en las que el actual equipo docente manifiesta haberse sentido agobiado por su trabajo y poco valorado por el equipo directivo. Las metas académicas no se alcanzaban, existían bajas expectativas, tanto en el equipo directivo como en los profesores, pesimismo y un clima desfavorable y negativo dentro de la escuela.

En los últimos cuatro años dentro de la Escuela Buenaventura, se ha generado un cambio en la disposición que presentan los profesores frente a sus labores habituales, ya sean administrativas o pedagógicas, sus percepciones, actitud y confianza han variado de manera positiva en cuanto a la relación que se da entre el cuerpo docente y la relación que mantienen con la quien asume el rol directivo el año 2014 y que se mantiene en el cargo hasta Marzo 2019.

Del total de la muestra con la que se trabajó para realizar esta investigación, el 100% de los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la Directora actual establece un clima de relaciones de aceptación confianza y equidad, mientras que un 33,3% del total de la muestra está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la misma afirmación, pero en relación a la Directora que ejerció el cargo en el período 2009 - 2013.

Del mismo modo un 100% de la muestra está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la Directora actual confía en su capacidad profesional, mientras que un 37,7% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la misma afirmación pero en relación a la Directora que ejerció el cargo durante el período 2009 - 2013.⁷

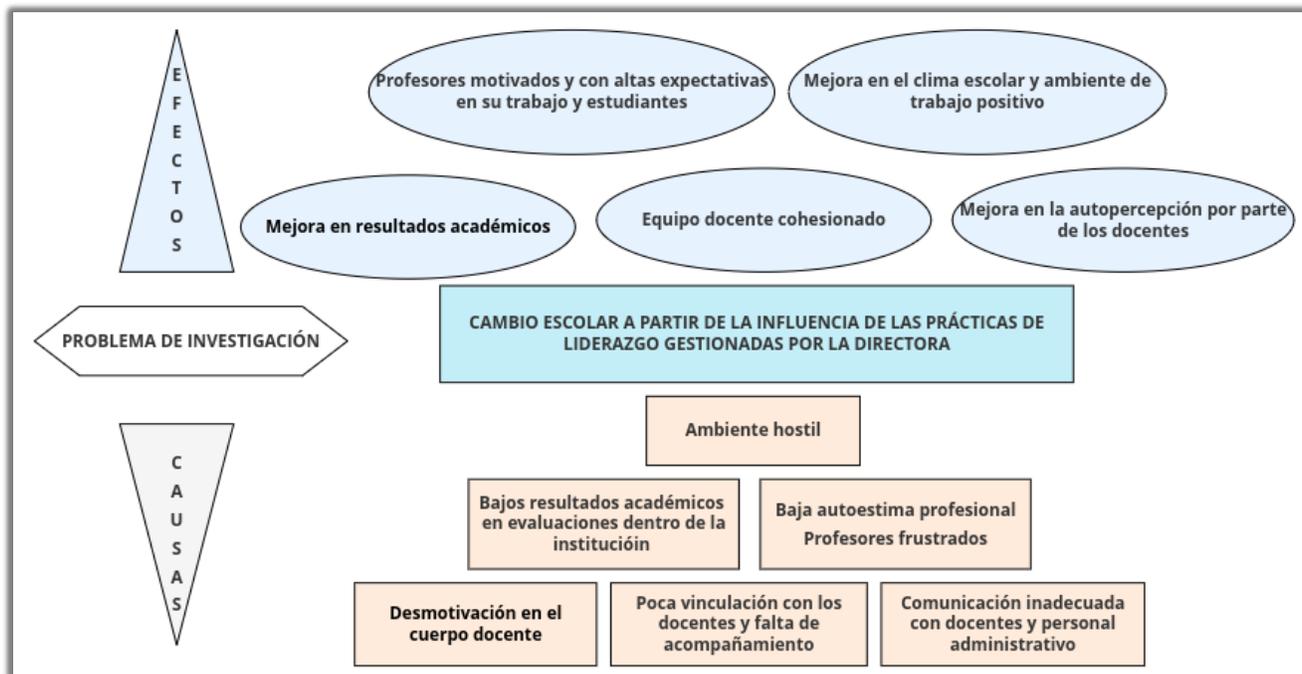
A partir de la situación previa que presentaba el establecimiento en relación al liderazgo ejercido y los efectos producidos en la comunidad educativa, es que surge la idea de investigar cómo se produce el cambio escolar a partir de la influencia de las prácticas gestionadas por la Directora que ha desempeñado su función desde el año 2013 a Marzo 2019.

Es importante destacar que quienes dirigen los establecimientos educativos deben ser capaces de entender las situaciones emocionales que conllevan al bienestar de los docentes que trabajan en las escuelas, la UNESCO plantea que además, los líderes educativos deben ser competentes, atendiendo las necesidades emocionales de la institución que lideran para promover estados de ánimo positivos, transformando situaciones adversas por situaciones de alta motivación. (2006)

Dentro de la literatura revisada para la realización de esta investigación existe mucha información en relación a los tipos de liderazgos, el rol del director como líder de una institución educativa, además de los efectos que se generan a nivel de resultados en el proceso de enseñanza - aprendizaje, por lo que hace aún más relevante investigar cuáles son los efectos que produce un buen líder en los docentes, en lo que hace que los docentes se sientan parte de la institución en la que trabajan como una pieza fundamental, generando de esta manera sentido de pertenencia y una identidad profesional fortalecida.

⁷ Porcentajes referenciales para presentar los antecedentes. Los resultados y análisis de la totalidad de los datos, se revisan en profundidad en los capítulos V y VI de la presente investigación.

En base a lo planteado anteriormente se describe el árbol de problemas de investigación a través del siguiente diagrama:



Fuente: Elaboración propia en base a evidencias, registros y problema de investigación.

2.2 Propósito de Investigación

Esta investigación procura identificar las prácticas de liderazgo exitosas que son realizadas por quien asume el rol directivo de la escuela (el año 2014) y el efecto que han tenido estas sobre el cuerpo docente y el clima de trabajo. Se pretenderá dar respuesta en base a lo documentado, a cómo el liderazgo promueve el sentido de pertenencia y una identidad docente positiva.

Dentro de la institución y en relación a la implementación de prácticas específicas que entreguen las condiciones necesarias para una gestión educativa exitosa no existe información que esté sistematizada, por lo tanto, los resultados que esta investigación arroje podrán ser útil para que éstas prácticas puedan ser replicadas, sin que permanezcan ancladas en la persona que dirige la institución actualmente, sino que se logre mantener la continuidad del proceso de mejoramiento a lo largo del tiempo.

Es importante mencionar que es el líder educativo quien debe establecer los vínculos para que la escuela se involucre en la comunidad en la cual se encuentra inserta, al presentarse dificultades como falta de comunicación, ambiente hostil, desmotivación y/o baja autoestima en los docentes, puede generarse falta de integración, pérdida de la identidad profesional y sentido de pertenencia

entre sus miembros, lo que incluye a los estudiantes, padres, apoderados, asistentes de la educación y profesores.

Finalmente, el liderazgo y su impacto en el desarrollo educativo es un tema estudiado con frecuencia, pero se pretende que a través de esta investigación se pueda obtener información que permita promover e impulsar una mejora en relación a las prácticas de liderazgo, en especial aquellas relacionadas con el bienestar docente y aquellos factores que producen un efecto positivo en su desempeño profesional.

2.3 Planteamiento de preguntas claves

- ¿Cuáles son las características que deben ser consideradas al momento de elegir al director de una escuela?
- ¿Qué tipo de prácticas utilizadas por el director de una escuela generan el desarrollo de un liderazgo exitoso?

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general:

Identificar las prácticas de liderazgo implementadas por quien asume la dirección del establecimiento desde el año 2014 a Marzo de 2019 y el efecto positivo que han tenido éstas sobre el cuerpo docente y el clima de trabajo.

2.4.2 Objetivos específicos

1. Identificar y describir, a partir de las percepciones de los docentes, las prácticas de liderazgo realizadas por la Directora del Establecimiento.
2. Establecer qué prácticas de liderazgo contribuyeron específicamente al fortalecimiento de la autoestima profesional y desarrollo de la identidad profesional docente.
3. Elaborar un listado de prácticas claves implementadas por la Directora, en base a la evidencia entregada por la investigación, para promover la continuidad de los logros obtenidos dentro de la escuela.

VII. CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 CONCEPTOS RELEVANTES: Liderazgo escolar, Gestión educativa, autoestima profesional, identidad profesional docente.

En el presente marco teórico se proporciona una visión desde la cual posicionarse para entender, en relación a los conceptos relevantes, la información necesaria que enmarca el problema de la investigación.

De acuerdo al propósito de proyectar y establecer una política educativa que consolide el rol directivo en relación a los procesos educativos, el MBDLE (CPEIP, MINEDUC, 2015) presenta la gestión de liderazgo en dos conceptos, **liderazgo** y **recursos personales**. Define y reconoce, por lo tanto, las prácticas y conocimientos necesarios para el desarrollo del liderazgo escolar en el país y que los líderes comparten ciertas capacidades y **prácticas** comunes.

Para fundamentar el proyecto en la presente investigación se trabajará en base a los conceptos mencionados anteriormente además de incluir conceptos relacionados con la **identidad profesional docente** y **autoestima profesional docente**.

3.1.1 LIDERAZGO ESCOLAR

De acuerdo a lo establecido por Leithwood, K. (2003) en ¿Cómo liderar nuestras escuelas? es difícil entregar una definición exacta y precisa de lo que significa el liderazgo dentro del contexto escolar. Sin embargo, existen características y concepciones que nos ayudan a sustentar el enfoque y visión en relación a este concepto, a continuación se presentan cuatro características fundamentales del liderazgo las cuales se consideraron para fundamentar esta investigación.

El **liderazgo es una función**. Diferentes personas pueden ejercer distintas funciones y labores de liderazgo. Aunque muchas veces cuentan con recursos desiguales, habilidades y propensiones para este efecto, tanto el liderazgo de los directivos como el de los profesores implica un ejercicio de influencia, lo que sí puede resultar diferente es cómo se ejerce esa influencia y con qué fin (Fullan, 1991).

El liderazgo implica un propósito y una dirección. Deben existir objetivos y metas claras, las cuales a su vez deben ser compartidas y socializadas con todos los miembros de la comunidad escolar, le corresponde al líder generar, desarrollar y promover metas grupales, e incluir a quienes componen la organización, teniendo como foco principal el proceso de enseñanza - aprendizaje asegurando que todos los componentes y acciones dentro del sistema educacional apoyen el aprendizaje de los estudiantes. (Rosenblum et al, 1994).

El liderazgo es contextual y contingente. La mayoría de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo sugieren que éste se practica de acuerdo a las características de la organización social, las metas fijadas, los individuos involucrados, los recursos y los plazos, además de otros factores, incluidas las características de los propios líderes (Hallinger y Heck, 1996a; Leithwood y Duke, 1999). No existe una fórmula que pueda ser aplicada de manera universal. Si bien existen patrones de líder dentro de aquellas escuelas efectivas, las funciones específicas del líder dependen del contexto, metas y objetivos que fijadas en cada establecimiento educativo.

El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales. Aun cuando los líderes son individuos, no es un fenómeno individual. Las prácticas de la dirección escolar crean un contexto para un mejor trabajo del profesorado y, conjuntamente, de todo el establecimiento educacional, impactando positivamente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes (Weinstein et al., 2009).

En base a lo expuesto anteriormente se definirá el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood K., 2009, p.20), debido a que “el líder se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla”. (Salazar, M. 2006, p.5)

Uno de los puntos principales del liderazgo escolar es la capacidad de hacer frente a situaciones complejas y cotidianas, elaborar juicios y tomar decisiones, los **recursos personales**, en este punto son esenciales, son posibles de aprender y desarrollar en el tiempo y para ello se requiere disposición a la mejora, dedicación, interés, estudio y resolución.

En el MBDLE (CPEIP, MINEDUC. 2015) se plantean un conjunto de recursos fundamentales, lo que no implica que sean los únicos relevantes, pero se alinean a base a principios, habilidades y conocimientos profesionales.

Principios: aluden a los recursos personales que a partir de un sistema de creencias y un marco valórico universal, habitualmente expresado en el PEI guían la conducta de los líderes.

Habilidades: se refieren a capacidades conductuales y técnicas que permiten implementar procesos y acciones a fin de lograr los objetivos declarados.

Conocimientos profesionales: Remiten al conjunto de saberes y conocimientos adquiridos en procesos formales de educación, complementados por la experiencia profesional. Los directivos deben conectar los conocimientos adquiridos con sus prácticas.

El principio del liderazgo en una organización educativa apunta a canalizar las capacidades y la influencia interpersonal hacia el logro de resultados de aprendizaje en los estudiantes. Estimular la noción de liderazgo, desde el nivel directivo hasta la base de la organización, agiliza la toma de decisiones y se generan experiencias que mejoran el clima no sólo en términos de cohesión interpersonal sino también en función de prioridades y objetivos (Cunningham, W., Gresso, D. 1993; James, P., 2001), citado por Volante, P., & Nussbaum, M. (2002). Cuatro principios de acción en gestión educacional. *Revista ingeniería de sistemas*, 16(1), p.77)

De acuerdo los estándares planteados en el informe ISLLC, (The Interstate School Leaders Licensure Consortium, 1996), existen fortalezas específicas asociadas al liderazgo educativo. Entre ellas se destaca establecer una cultura pedagógica y programas instruccionales centrados en el aprendizaje de los estudiantes y el crecimiento del cuerpo docente en el ámbito profesional.

El liderazgo escolar, por lo tanto, ejercido de manera eficiente y eficaz, genera el ambiente necesario para un proceso de enseñanza-aprendizaje óptimo, el liderazgo escolar contribuye de manera importante al mejoramiento del aprendizaje escolar teniendo poderosos efectos sobre los logros y aprendizajes, es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución. (Coleman 1966; Jencks et al, 1972; van de Grift y Houtveen, 1999).

3.1.2 CONCEPTO DE PRÁCTICAS

En función de realizar un buen ejercicio profesional a nivel directivo, las prácticas describen lo que es necesario saber hacer en términos amplios, para liderar y gestionar una institución escolar de manera efectiva considerando su adaptación a los contextos de cada establecimiento escolar.

Las **prácticas**, entendidas como aquellas actividades ejercidas por una persona o más personas, en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos (Leithwood, 2011), se constituyen a partir de una interacción entre las personas que trabajan en una organización, por ello su definición también está influida por el entorno, lo que la distingue de la simple descripción de un saber o un hacer descontextualizado (Spillane, 2005).

De acuerdo al MBDLE (2015), se establecen 5 dimensiones de prácticas esenciales que deben ser desarrolladas por el líder de una organización.

1. Construir e implementar una visión estratégica compartida.
2. Desarrollar las capacidades profesionales.
3. Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje.
4. Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
5. Desarrollar y gestionar el establecimiento escolar.

Por su parte, Viviane Robinson (2007), define cuatro dimensiones de prácticas de liderazgo que lo hacen eficaz en las que se destaca lo siguiente:

1. El establecimiento de metas y expectativas, la obtención de recursos en forma estratégica.
2. La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum.
3. La promoción y participación en aprendizaje y desarrollo docente.
4. El aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.

De igual modo Leithwood et al. (2006), agrupa las prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz en cuatro grandes dimensiones:

1. Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del staff y los incentive a perseguir sus propias metas
2. Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.

3. Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización
4. Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Desde esta perspectiva, el liderazgo es la práctica del mejoramiento (Elmore,2010). No se trata de un atributo o característica personal del líder sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos. (Robinson et al., 2009)

3.1.3 GESTIÓN

Desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y fenómenos que suceden al interior de la escuela la gestión escolar se focaliza en la movilización de recursos. En esta perspectiva, “la gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada. O dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea” (Casassus, J. 2008, p.51).

La gestión de los equipos directivos está asociada esencialmente a la generación de condiciones organizacionales para garantizar las prácticas docentes y el desarrollo de las capacidades profesionales. Hopkins y Spillane (2013) llaman a estas condiciones la “infraestructura”, la cual no es visible, pero soporta y asegura que las actividades pedagógicas se puedan desarrollar (MBDLE, 2015, p.9).

Se espera por lo tanto de la **gestión del liderazgo**, efectos positivos en el clima de la organización que inciden directamente en la calidad de la mayoría de los procesos relevantes para el logro de aprendizajes y avances organizacionales (Schmelkes, 1994).

Existe evidencia que la gestión realizada a través de un liderazgo exitoso, es una ventaja que incluso puede compensar debilidades en profesores y padres (Sancho, A; Arancibia, V. 1998), por tanto, “es necesario que la autoridad formal de la organización sea reconocida en su rol de liderazgo potenciando así el surgimiento de otros actores en función de proyectos específicos” (Volante, P., & Nussbaum, M. 2002, p 78)

Si bien, el liderazgo y la gestión son factores que en su definición y alcance son diferentes, se complementan. Mientras la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de los procesos organizacionales, su sinergia y sostenibilidad, el liderazgo se ocupa de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico (Bolívar, 1997; Kotter, 2002)

La gestión efectiva no sólo implica planificar o crear procesos, si no que a su vez implica desarrollar las capacidades de los equipos asegurando la calidad y rigurosidad de dichos procesos, responsabilizándose y dando cuenta de los resultados que se obtienen, todo esto en base a un sentido de carácter pedagógico que oriente el quehacer de la escuela con visión de futuro, generando espacios de confianza y participación, en un ambiente que respete e incluya a la comunidad.

La gestión directiva comprende además las políticas, procedimientos y prácticas de organización, preparación, implementación y evaluación del proceso educativo, con el fin último que es que los estudiantes logren los objetivos de aprendizaje y se desarrollen en concordancia con sus potencialidades, para esto es necesario que el equipo directivo y los profesores trabajen de manera coordinada y colaborativa.

Por otra parte una de las principales funciones de la gestión educativa es asegurar la implementación curricular mediante un proceso de apoyo y seguimiento de los programas implementados, promoviendo el soporte para el desarrollo de la labor educativa, facilitando a su vez los recursos necesarios y oportunidades de desarrollo para los docentes. (Agencia de calidad de la educación, Estándares indicativos de desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, 2014)

Por último, es importante distinguir teóricamente que liderar es diferente de gestionar. Gestionar tiene relación con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009).

3.1.4 AUTOESTIMA PROFESIONAL DOCENTE

La **autoestima** es un factor preponderante, que depende del sentido de seguridad, de pertenencia, de propósito y de competencia. En el contexto nacional, uno de los elementos que más ha marcado al gremio docente, es la baja autoestima que poseen sobre su trabajo (Montes, 1996; MINEDUC, 1999; Núñez, 1999). La condicionante económica, las expectativas personales y profesionales y la percepción social del trabajo docente pueden incidir en la baja autoestima, pero también son factores que inciden las expectativas que tiene el líder del establecimiento en relación al trabajo de los profesores y la capacidad del mismo de motivar a sus equipos, la autoestima tiene implicancias para la realización personal y la adaptación social.

Autores como Collarte (1992), Carrasco (1993), Reasoner (1994), y Matta (2002), concuerdan en señalar que los estudios concernientes a la autoestima son numerosos, pero son pocos los estudios que analizan la autoestima desde el punto de vista de los docentes.

Una autoestima positiva posibilita el desarrollo tanto para el docente como para sus estudiantes. Un contexto emocional adecuado facilita una educación de mayor calidad humana, tanto en el proceso de regulación, autorregulación y desarrollo profesional, así como también en el rendimiento académico y formación valórica de los estudiantes.

Branden (1995) define la autoestima como una experiencia fundamental que lleva la vida a su significatividad y al cumplimiento de sus exigencias; es decir, es la confianza en la capacidad de enfrentar los desafíos básicos de la vida, y la confianza en el derecho a triunfar y a ser felices. “Esto se une al sentimiento de ser respetables, de ser dignos y de tener derecho a afirmar las necesidades y carencias, a sostener principios morales y gozar del fruto de los esfuerzos personales, donde la autoestima estaría relacionada con las experiencias vivenciales relacionadas directamente con las necesidades vitales”. (Branden N., 1995, p.254-255)

Además sostiene que “la autoestima incluye dos aspectos básicos: el sentimiento de autoeficacia y el sentimiento de ser valioso. La autoestima es la convicción de que uno es competente y valioso para otros. La autovaloración involucra las emociones, afectos, valores y la conducta”. (Branden N., 1995, p.255)

De acuerdo a lo planteado por Bellei, C. et al, (2014) aquellas escuelas en las que sus profesores mantienen altos niveles de autoestima y que tienen una buena autopercepción, en relación a su eficiencia, genera una visión positiva de sí mismos y están más abiertos a la crítica y a aprender de sus pares, manifestando apertura al cambio, a introducir nuevas experiencias educativas en las aulas de clase, pues están más seguros de sus propias prácticas profesionales.

3.1.5 IDENTIDAD PROFESIONAL

Desde el punto de vista de Lasky (2005) y Sloan (2006), la identidad profesional es la forma como los profesores se definen a sí mismos y a los otros. Es decir, una construcción del sí mismo profesional que evoluciona a lo largo de la carrera docente y que puede verse influido por la escuela, las reformas y los contextos políticos, “incluye el compromiso personal, la disposición para aprender a enseñar, las creencias, valores, conocimiento sobre la materia que enseñan así como sobre la enseñanza, experiencias pasadas, así como la vulnerabilidad profesional” (Day, C., 2006 p.68).

Cuando una persona adquiere perspectivas diferentes o aprende algo nuevo con relación a una práctica específica, la concepción sobre su quehacer sufre transformaciones, y a partir de ello no puede permanecer inerte respecto a su identidad (Larreamendy, 2011). Se plantea, por lo tanto, que la identidad no es una sustancia, tampoco algo adquirido o formado de una vez y para siempre (Bruner, 1991a; Hall, 2003; Galicia, 2005; Navarrete, 2008).

Se entiende, por lo tanto, el concepto de identidad docente como una realidad que evoluciona y se desarrolla tanto personal como colectivamente. “La identidad no es algo que se posea sino algo que se desarrolla a lo largo de la vida, no es un atributo fijo para una persona. El desarrollo de la identidad se caracteriza como un proceso evolutivo, un proceso de interpretación de uno mismo como persona dentro de un determinado contexto y realidad” (García, C. M., & Vaillant, D., 2010, P. 37).

En “Desarrollo profesional docente: ¿cómo se aprende a enseñar?” de acuerdo a la revisión investigativa realizada por Beijaard et al. (2004) se enumeran 4 características en relación a la identidad docente y la construcción de la misma.

- La identidad profesional es un proceso evolutivo de interpretación y reinterpretación de experiencias, una noción que se corresponde con la idea de que el desarrollo del profesorado nunca se detiene y que se entiende como un aprendizaje a lo largo de la vida.

- La identidad profesional implica tanto a la persona como al contexto. La identidad profesional no es única. Se espera que el profesorado se comporte de manera profesional, pero no porque adopte características profesionales (conocimientos y actitudes) prescritas. Los profesores se diferencian entre sí en función de la importancia que dan a estas características, desarrollando su propia respuesta al contexto.

- La identidad profesional docente está compuesta por sub-identidades más o menos relacionadas entre sí. Estas sub-identidades tienen que ver con los diferentes contextos en los que los profesores se mueven. Es importante que estas sub-identidades no entren en conflicto. Éste aparece por ejemplo en situaciones de cambios educativos o cambios en las condiciones de trabajo; cuanto más importante es una sub-identidad, más difícil es cambiarla.

- La identidad profesional contribuye a la percepción de autoeficacia, motivación, compromiso y satisfacción en el trabajo del profesorado y es un factor importante para convertirse en un buen profesor. La identidad está influida por aspectos personales, sociales y cognitivos.

VIII. CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 MÉTODO

Se ha seleccionado el método cualitativo para la realización de la investigación, pues se pretende examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y DeLyser, 2006). Este estudio se centrará principalmente dentro de la realidad de la escuela, para analizar el contexto de este escenario educativo desde la visión de los profesores implicados, estudiando sus intenciones, motivaciones y otras características en que desarrollan su labor docente.

En la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa (Esterberg, 2002). Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo. En un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender el fenómeno que estudia, método que será utilizado precisamente para recolectar los datos y obtener la información necesaria para responder a las preguntas y objetivos de esta investigación.

4.2 DISEÑO

El **Diseño** a utilizar será el etnográfico, pues se considera que el propósito de la investigación etnográfica es describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente (se analiza a los participantes en “acción”), así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes o especiales (Hernandez Sampieri, pág. 482). Además, con este diseño se registran los procesos sociales y las interacciones (Murchison, 2010).

Por otro lado, el diseño etnográfico considera que “además de la observación pueden utilizarse otras formas de recolección de los datos como entrevistas y reuniones grupales (grupos focales más bien informales, pero estructurados), biografías, análisis de datos secundarios,

instrumentos proyectivos, imágenes -fotografías-, grabaciones en audio y video, recopilación de documentos (diarios, mapas, atlas, etc.) Incluso llegan a efectuarse encuestas y otras herramientas cuantitativas (Fetterman, 2010 y Whitehead, 2005), aunque el proceso es inductivo” (Hernández Sampieri, R., 2010, p. 483).

La investigación se situará como un **estudio de caso** de la escuela Buenaventura, que involucra a profesores y directivos en un período de tiempo específico. De acuerdo con Yin (1989) el método de estudio puede considerarse como una herramienta valiosa de investigación, que permite registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno que se está estudiando y se comprende que el fenómeno a investigar es el caso en sí mismo, ahí radica su interés, de manera que aunque no puede generalizarse su resultado, sí puede comprenderse de una mejor manera lo que está en estudio. Además, los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; ejemplo, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Chetty, 1996).

La presente investigación será de tipo **descriptiva** pues busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas y grupos, sometidas a un análisis. (Hernandez Sampieri, 2014). “En un estudio descriptivo, los investigadores presentan y ordenan los datos de acuerdo con lo que ellos piensan que es importante” (Taylor, S. J., & Bogdan, R. 1987, p. 153) Además al realizar se toman decisiones sobre lo que se debe observar, preguntar y/ o registrar, decisiones que determinan lo que se puede describir y en qué modo serán descritas.

4.3 TIPOLOGÍA DE CASO

Según la distinción de diseño de caso planteada por Yin, Robert K. (2003) este estudio corresponde a un diseño simple por tratarse de un caso único que estudiará cuáles fueron las prácticas ejecutadas por la Directora entre los años 2014 y marzo 2019, que ayudaron al mejoramiento profesional docente en La Escuela Buenaventura. Y por otra parte, es integrada por tratarse de una unidad de análisis múltiple, debido a que se analizará la praxis desde dos enfoques diferentes, desde los docentes y la Directora del establecimiento educativo. (Yin, Robert K. (2003). De lo anterior, desprende el tipo de muestreo utilizado en este estudio.

4.4 MUESTRA

La muestra elegida será homogénea (Hernández Sampieri, 2010), puesto que los docentes que serán parte del proceso de investigación poseen características y rasgos similares en el desenvolvimiento dentro del establecimiento con respecto a la interacción con la Directora y el entorno. Este tipo de muestra y la cantidad ha sido elegida porque el propósito de la investigación es identificar las prácticas de liderazgo realizadas por la Directora además de comprender el proceso de reconstrucción de la identidad profesional docente y el fortalecimiento de la autoestima docente, en cuanto a la autovaloración. La muestra estará compuesta por 31 docentes (de los cuales 27 han trabajado hace al menos 9 años dentro de la institución), 2 subdirectores de ciclo y 1 Directora.

4.5 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Las unidades de análisis que postula Lofland et al. (2005) y que se considerarán al momento de la recolección de datos son: Prácticas, Roles, Grupos, Comunidades. En la investigación es importante cuestionarse estas unidades de análisis para llegar a los datos necesarios para el desarrollo del estudio.

Para la recolección de datos se realizará en primera instancia la Observación, para lo cual se procurará adentrarse profundamente en las interacciones entre el director y los profesores manteniendo un papel activo, así como una reflexión permanente, manteniendo especial atención en los detalles, sucesos, eventos e interacciones de los sujetos.

Se utilizará la escala de Likert, la cual se compone de conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. (Hernández Sampieri, R, 2010 p.341)

Esta escala psicométrica es comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). Si pretendemos, además analizar percepciones, en la interacción con los sujetos, por medio de este recurso se pueden descubrir y analizar percepciones y subjetividades. (Sánchez, F. et. al.,1993).

Además, se utilizará la Entrevista, la que se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

Es en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas en donde se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). Específicamente se utilizará la entrevista abierta, entendiendo, de acuerdo al planteamiento de Taylor y Bogdan (1987), la entrevista como reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras.

Se trabajará además utilizando cuestionarios de elaboración propia, realizados por medio de la plataforma de *Gsuite*, específicamente *google forms*, en la que los participantes responderán de manera autónoma.

El cuestionario es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos impersonal, que la entrevista. La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación. (Fox, D. J., 1981)

Por último, se revisarán documentos o registros, los cuales son una fuente muy valiosa de datos cualitativos, nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinean sus historias estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal (LeCompte y Schensul, 2013; Rafaeli y Pratt, 2012; Van Maanen, 2011; y Zemliansky, 2008).

A continuación, se muestra en siguiente tabla una síntesis del método de recolección de datos con sus respectivos participantes y la información que se espera obtener de estos.

| MÉTODO | PARTICIPANTES | OBJETIVO |
|--|--|---|
| Observación | Directora, docentes | Evidenciar detalles, sucesos, eventos e interacciones de los sujetos. |
| Escala de Likert | Docentes: 31 docentes (de los cuales 27 han trabajado hace al menos 9 años dentro de la institución) | Se especifica en nivel de acuerdo y desacuerdo. Además, descubrir y analizar percepciones y subjetividades. |
| Entrevista (abierta - en profundidad) | Directora | Describe lo que sucede, comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras. |
| Cuestionario | Directora, Subdirectores, docentes | Pretende obtener, de manera sistemática y ordenada la información, registrando la información solicitada a los mismos sujetos, pero de forma menos impersonal. |
| Documentos | Registro Institucional: PEI | Conocer los antecedentes del establecimiento, misión y visión, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal. |

Fuente: Elaboración propia, síntesis del método de recolección de datos.

4.6 PROCESO DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

La recogida de información en relación al establecimiento y a la muestra (docentes y equipo directivo) se realizó desde febrero a septiembre de 2018, en donde los principales métodos utilizados fueron la entrevista semiestructurada abierta en profundidad y el uso de cuestionarios incluyendo la escala de Likert, y la observación.

Se realizó un análisis en relación a las respuestas de los docentes y del equipo directivo, arrojadas tanto en las entrevistas, como en los cuestionarios, y la información entregada por los documentos y registros propios de la escuela, luego se realizó la triangulación de los datos obtenidos en base a las categorías emergentes.

Se utilizó el enfoque expuesto por Taylor y Bogdan (1987) el cual plantea el desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios o personas que se estudian. Tiene muchos paralelos con el método de la teoría fundamentada de Glaser y Strauss (1967), si bien las comprensiones están fundamentadas en los datos y se desarrollan a partir de ellos, la principal diferencia radica en que mientras en el uso de la teoría fundamentada para analizar los datos se enfoca en el desarrollo de conceptos el modelo de Taylor y Bogdan (1987) se enfoca en la comprensión de los escenarios o las personas en sus propios términos, mediante descripción y teoría. (Taylor, S. J., & Bogdan, R., 1987)

“A lo largo del análisis, se trata de obtener una comprensión más profunda de lo que se ha estudiado, y se continúan refinando las interpretaciones. El análisis de los datos implica ciertas etapas diferenciadas. La primera es una fase de descubrimiento en progreso, identificar temas y desarrollar conceptos. La segunda fase se produce cuando los datos ya han sido recogidos, incluye la codificación de los datos y la comprensión refinada del tema de estudio. Finalmente el investigador trata de comprender los datos en el contexto en que fueron escogidos, a través de relativizar los descubrimientos que emergen de los datos” (*Deutscher, 1973*) (Taylor, S. J., & Bogdan, R., 1987, p.159).

De acuerdo a lo planteado anteriormente el análisis de los datos se realizará de acuerdo a la siguiente manera:

1. Lectura de datos y resultados de entrevistas y encuestas aplicadas a la muestra..
2. Identificar temas emergentes pertinentes a la investigación.
3. Triangulación de los datos obtenidos en base a las categorías emergentes.
4. Analizar los datos
5. Desarrollar conceptos y contrastar posiciones teóricas.
6. Presentar hallazgos relevantes y conclusiones.

IX. CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Dentro del presente capítulo se utilizarán recursos adquiridos en la escuela, tales como encuestas realizadas por la corporación las cuáles si bien, no fueron realizadas para esta investigación entregan información atingente y relevante que complementa aquellos registros, encuestas y cuestionarios elaborados y realizados para esta investigación con el propósito único de dar respuestas por medio de evidencia empírica a las preguntas planteadas y a los objetivos propuestos.

5.1. Resultados Encuesta de Caracterización y Calidad Educativa (ECAE)

La corporación aspira a mejorar los resultados académicos de sus estudiantes y aspectos formativos, valóricos y de clima escolar, a partir de un trabajo que corrige y perfecciona de manera constante las herramientas y acciones implementadas. Para ello, el área de Control de Gestión, Estudios y Planificación (CEP), se propone el año 2015 desarrollar un sólido sistema de registro, seguimiento y evaluación de la información, como mecanismo de monitoreo para el mejor desempeño de las distintas dimensiones involucradas en el proceso educativo. Hasta el año 2017 la encuesta medía las percepciones de apoderados, estudiantes y profesores, pero se consideró relevante incluir la percepción de los asistentes de la educación, por lo que fueron incluidos en la encuesta realizada durante el año 2018. (Reportes Establecimiento ECAE, 2018).

Las características principales de la encuesta se presentan a continuación:

| | APODERADOS | ESTUDIANTES | PROFESORES | ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN |
|---------------------|--|--|---|--|
| FECHA DE APLICACIÓN | 30 de Julio al 31 de Agosto de 2018 | 30 de Julio al 31 de Agosto de 2018 | 30 de Julio al 7 de Septiembre 2018 | 30 de Julio al 7 de Septiembre 2018 |
| METODOLOGÍA | Encuesta Cuasi Censal | Encuesta Censal | Encuesta Censal | Encuesta Censal |
| UNIVERSO | 1º Básico a IV Medio (16.790 Apoderados) | 5º, 6º, 7º y 8º Básico y I, II, III y IV Medio (11.841 Estudiantes) | Todos los docentes descritos en sistema de personal (894 Docentes). | Todos los asistentes de la educación descritos en sistema de personal (319 Asistentes de la educación) |
| MUESTRA TOTAL | 11.224 Apoderados | 10.601 Estudiantes | 781 Docentes | 271 Asistentes de la educación |
| APLICACIÓN | En forma presencial en reunión de apoderados con encuesta impresa, con posibilidad de llevarla al hogar. | En forma presencial con encuesta online y apoyo de examinadores capacitados. | En forma autónoma con encuesta online enviada a sus correos electrónicos. | En forma autónoma con encuesta online enviada a sus correos electrónicos. |

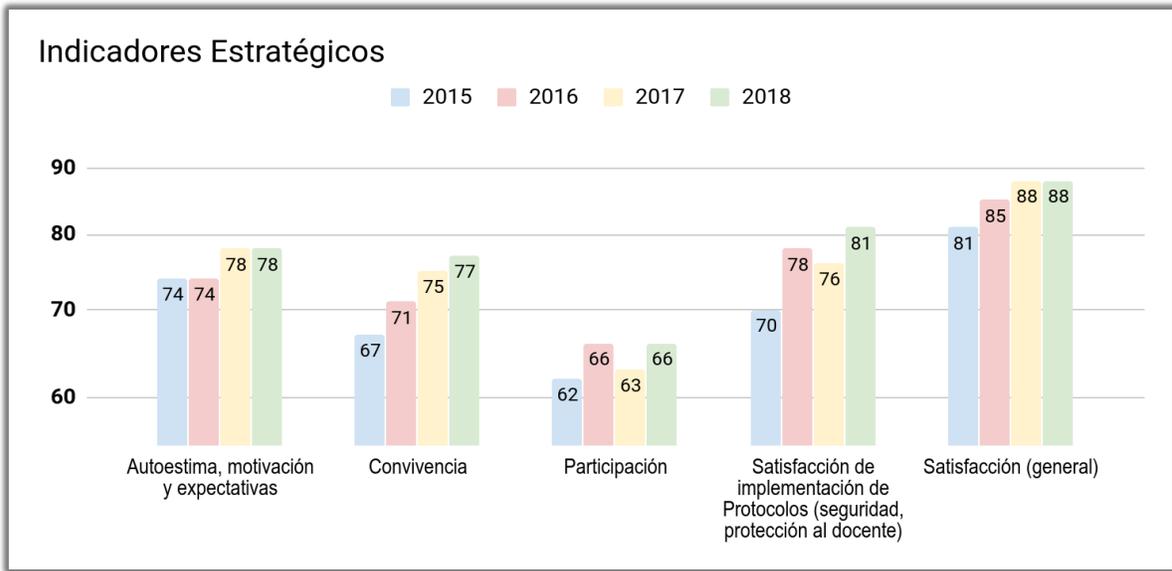
| | |
|------------------------------------|---|
| PROCESO DE DISEÑO DE CUESTIONARIOS | Realización de Focus groups el año 2016 en la Red, junto con esto existe una validación anual por parte de cada una de las áreas SIP central, que incluyen o modifican preguntas de su interés. |
|------------------------------------|---|

Fuente: Área CEP, Reportes Establecimiento ECAE, encuesta de caracterización y calidad educativa, Blanco, S., Godoy, I., 2018.

Se ha realizado una selección de datos en relación a la relevancia y pertinencia con respecto a la investigación. Entre los datos seleccionados se encuentran los indicadores estratégicos los cuales entregan una visión general de la perspectiva de los docentes de la escuela en relación a:

- Autoestima académica y motivación escolar.
- Clima de convivencia escolar.
- Participación y formación ciudadana.
- Satisfacción de implementación de Protocolos (seguridad, protección al docente)
- Satisfacción (en general)

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia en base a Reportes, Área CEP, Reportes Establecimiento ECAE, encuesta de caracterización y calidad educativa, Blanco, S., Godoy, I., 2015 - 2018.

Además se seleccionaron aquellos datos entregados por el cuerpo docente, incluyendo la relación con el Equipo Directivo y las percepciones generales de la situación laboral, los cuales se detallan a continuación de acuerdo al porcentaje de profesores que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Gráfico 13

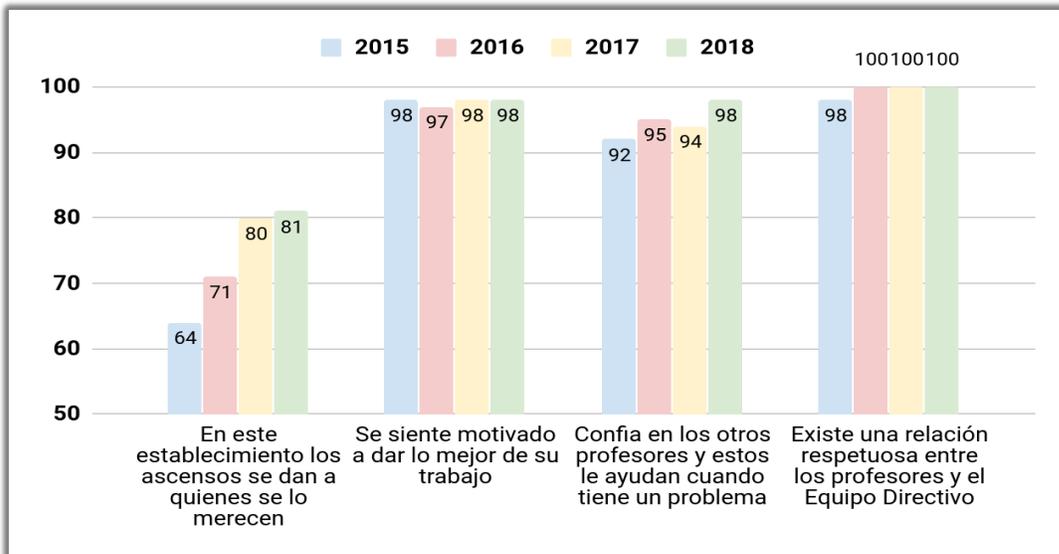
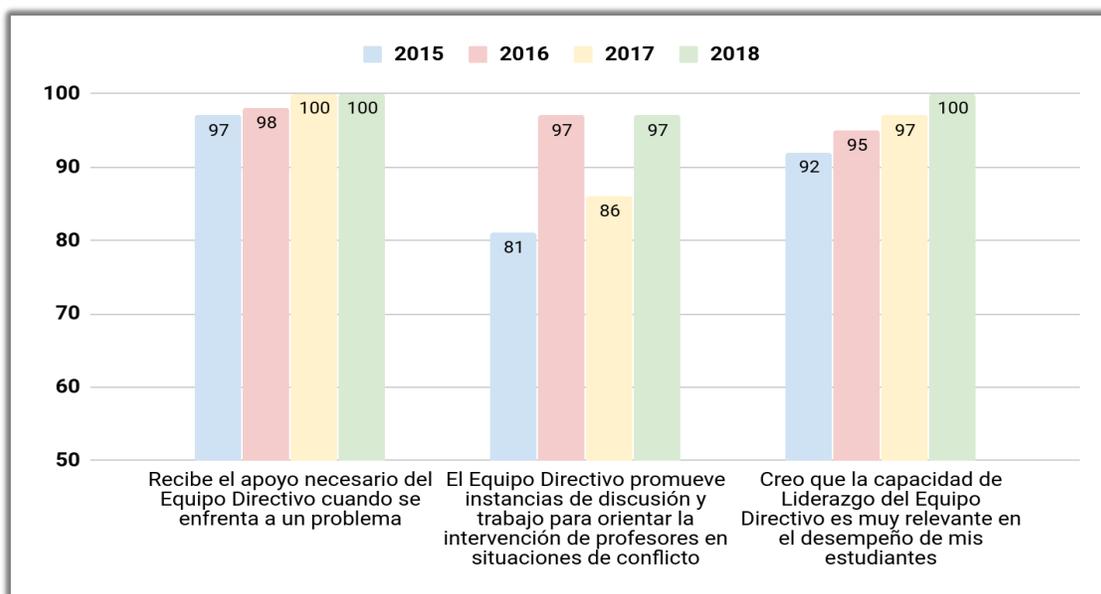


Gráfico 14



Fuente: Elaboración propia en base a Reportes, Área CEP, Reportes Establecimiento ECAE, encuesta de caracterización y calidad educativa, Blanco, S., Godoy, I., 2015 - 2018.

Se aprecia en el gráfico 13 el hecho que durante los últimos 3 años un 100% de los docentes manifiesta que existe una relación respetuosa entre el equipo directivo y los profesores, mientras que en el gráfico 14 podemos apreciar que durante los 2 últimos años el 100% de los docentes manifiesta recibir el apoyo necesario del equipo directivo cuando se enfrenta a un problema.

5.2 Resultados Cuestionario Docente.

Percepción docente

A través de la realización de este cuestionario se pretende identificar de acuerdo a las percepciones de los docentes que trabajan en esta escuela, las prácticas de liderazgo y gestión que se han implementado por parte de los equipos directivos.

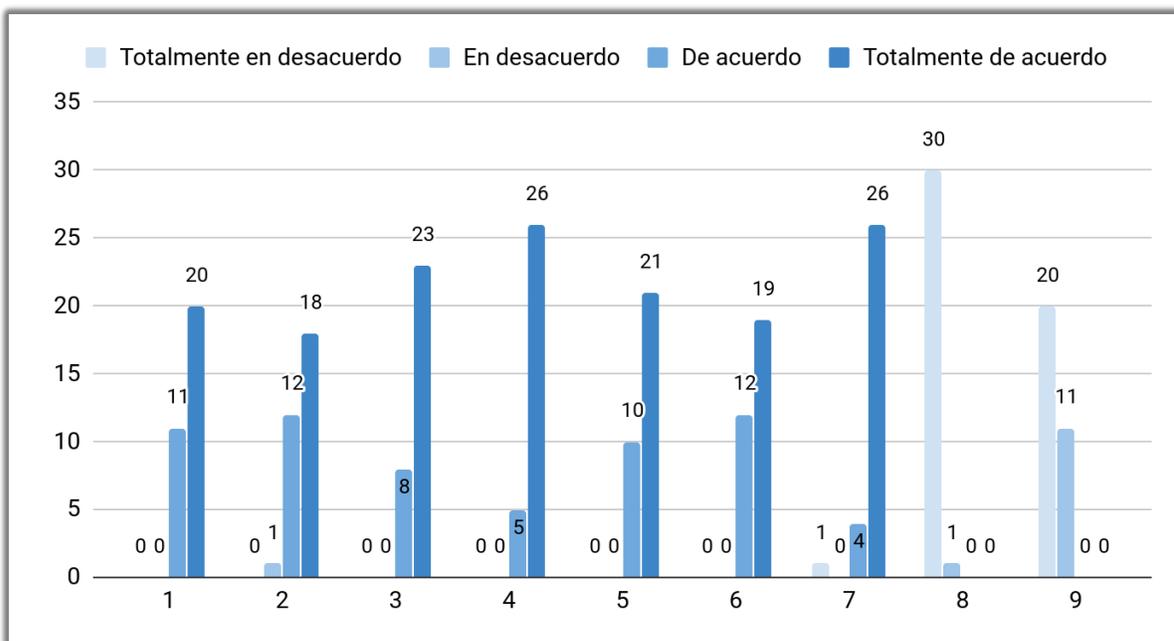
Las siguientes afirmaciones fueron contestadas el total de los 31 docentes pertenecientes a la muestra.

La Directora (de 2014 a Marzo 2019):

1. Establece un clima de relaciones de aceptación confianza y equidad
2. Manifiesta altas expectativas en relación a mi trabajo
3. Promueve una buena convivencia y clima en el establecimiento
4. Me trata con cordialidad y respeto
5. Confía en mi capacidad profesional
6. Genera instancias de toma de decisiones donde se involucra la opinión de los profesores
7. Mantiene una buena relación con el equipo directivo
8. Es pesimista y transmite ese sentimiento a los docentes
9. No permite errores

Resultados:

Gráfico 15



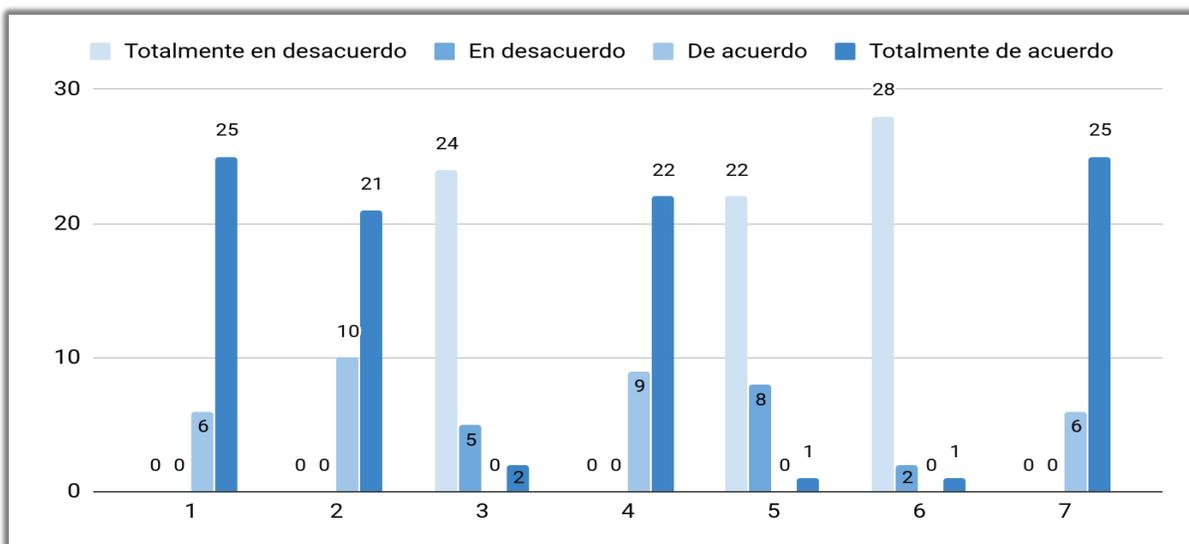
Se observa que en el ítem 8 se dan percepciones del total de docentes encuestados, donde 30 responden que están totalmente en desacuerdo que la Directora es pesimista y transmite ese sentimiento a los docentes y 1 en desacuerdo. En relación al ítem 3, 23 de los docentes que respondieron el cuestionario están totalmente de acuerdo en que la Directora promueve una buena convivencia y buen clima en el establecimiento.

En relación a la Directora (2014 a Marzo 2019) yo...

1. Confío en su integridad profesional
2. Creo que valora mi experiencia profesional
3. Cuestiono su capacidad de dirigir
4. Puedo confiar en ella, incluso en momentos difíciles
5. Creo que no valora mi trabajo
6. Creo que es muy negativa
7. Creo que es un buen líder

Resultados:

Gráfico 16



Se destaca que el 100% de los docentes encuestados pertenecientes al total de la muestra, está totalmente de acuerdo o de acuerdo en relación al ítem 1, 2, 4 y 7.

Las siguientes afirmaciones fueron contestadas sólo por aquellos docentes que ingresaron al establecimiento antes de Enero de 2014, quienes trabajaron con la Directora que estuvo durante el período 2009 - 2013, por lo que la cantidad de respuestas se redujo a un total de 27.

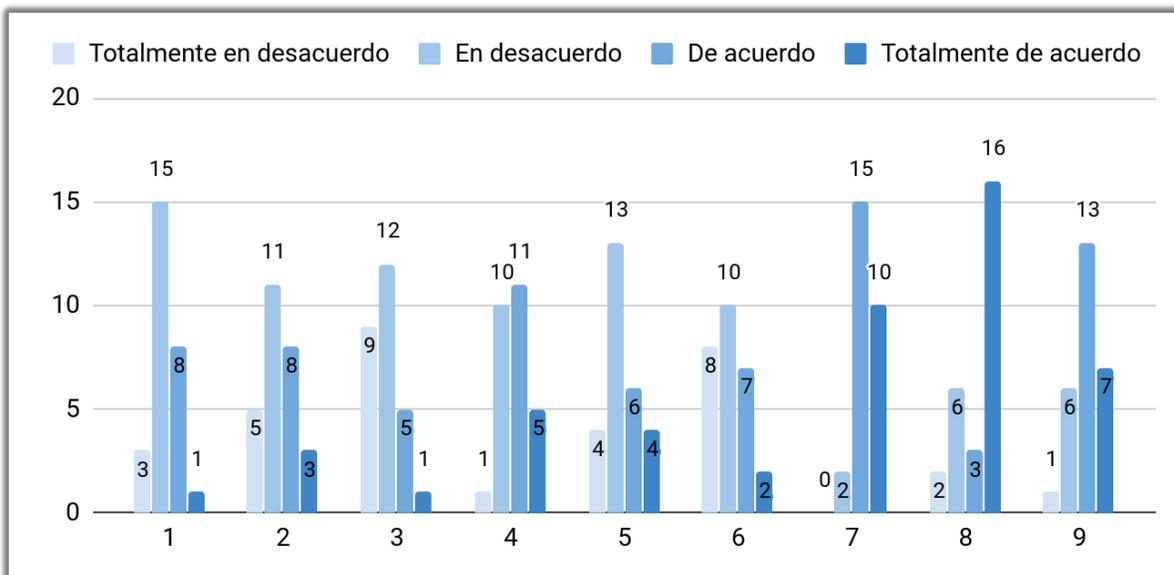
La Ex Directora (2009 - 2013):

1. Establece un clima de relaciones de aceptación confianza y equidad
2. Manifiesta altas expectativas en relación a mi trabajo
3. Promueve una buena convivencia y clima en el establecimiento
4. Me trata con cordialidad y respeto

5. Confía en mi capacidad profesional
6. Genera instancias de toma de decisiones donde se involucra la opinión de los profesores
7. Mantiene una buena relación con el equipo directivo
8. Es pesimista y transmite ese sentimiento a los docentes
9. No permite errores

Resultados:

Gráfico 17



A diferencia de los resultados obtenidos en relación a la Directora actual, 16 de los docentes que respondieron el cuestionario, están totalmente de acuerdo en que la Directora a cargo de la administración 2009 - 2013, es pesimista y transmite ese sentimiento al cuerpo docente.

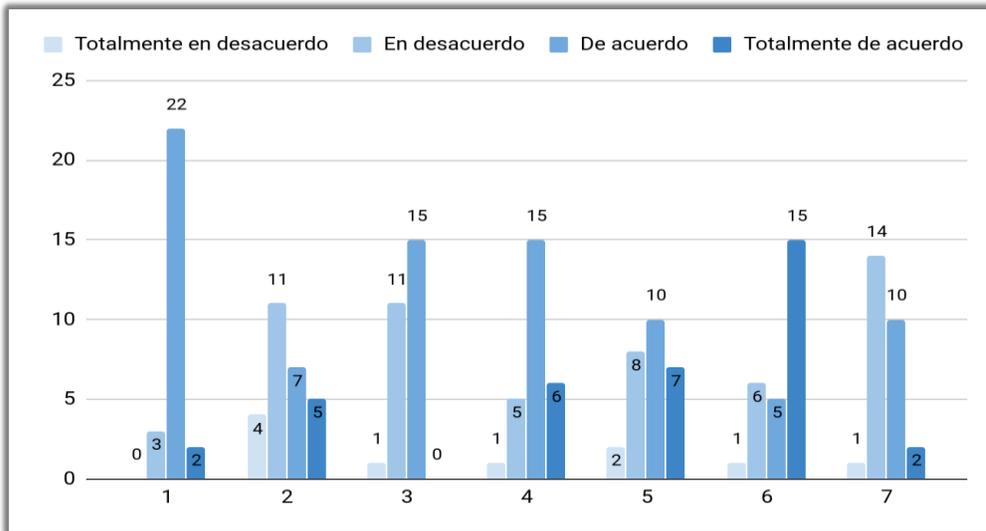
Mientras que sólo 1 está totalmente de acuerdo con el ítem 3, versus 23 docentes que están totalmente de acuerdo con la misma afirmación, pero en relación a la Directora actual.

En relación a la Directora (2009 - 2013)

1. Confío su integridad profesional
2. Creo que valora mi experiencia profesional
3. Cuestiono su capacidad de dirigir
4. Puedo confiar en ella, incluso en momentos difíciles
5. Creo que no valora mi trabajo
6. Creo que es muy negativa
7. Creo que es un buen líder

Resultados:

Gráfico 18



8

⁸ Fuente gráficos 15, 16, 17 y 18: Elaboración propia, en base a respuestas obtenidas en cuestionario docente realizado para la investigación.

Comparación de resultados por categoría: Directora período 2009-2013 y Directora período 2014 a Marzo 2019.

Los siguientes gráficos presentan la comparación realizada en base a los datos obtenidos en el cuestionario aplicado a la muestra.

Gráfico 19

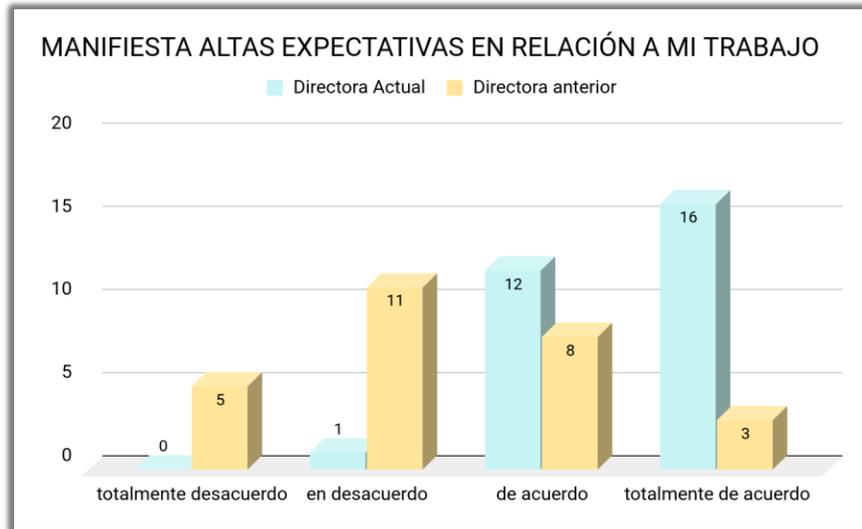
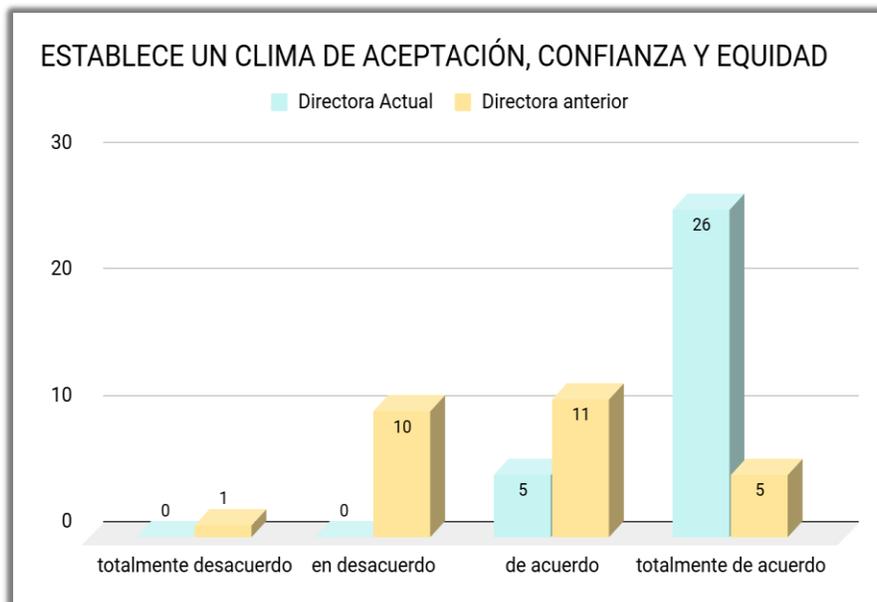


Gráfico 20



Se puede apreciar en el gráfico 20 que 26 de los docentes encuestados está totalmente de acuerdo con que la Directora actual, establece un clima de aceptación, confianza y equidad, mientras que 5 de los docentes encuestados están totalmente de acuerdo con la misma afirmación, pero en relación a la Directora anterior.

Gráfico 21

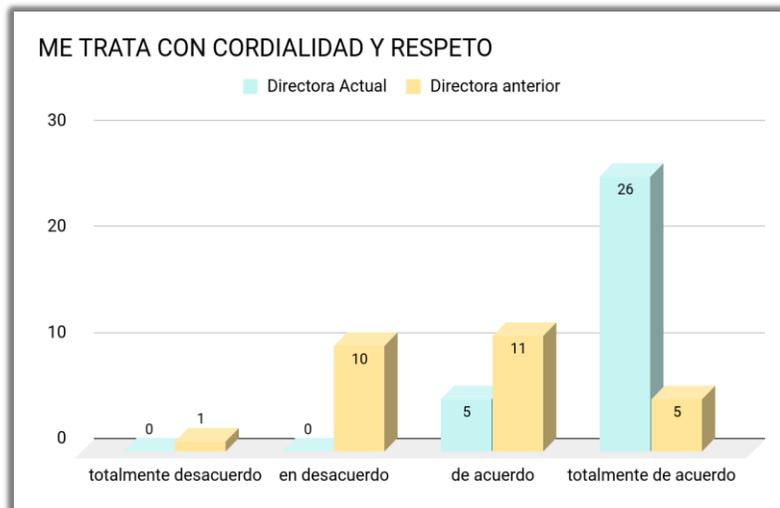


Gráfico 22

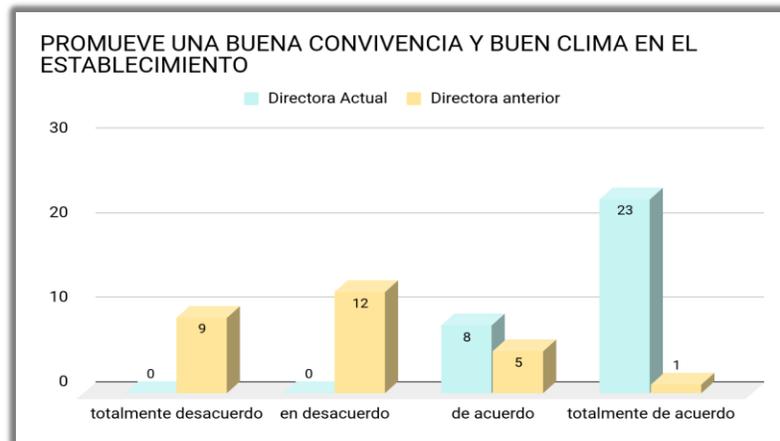


Gráfico 23

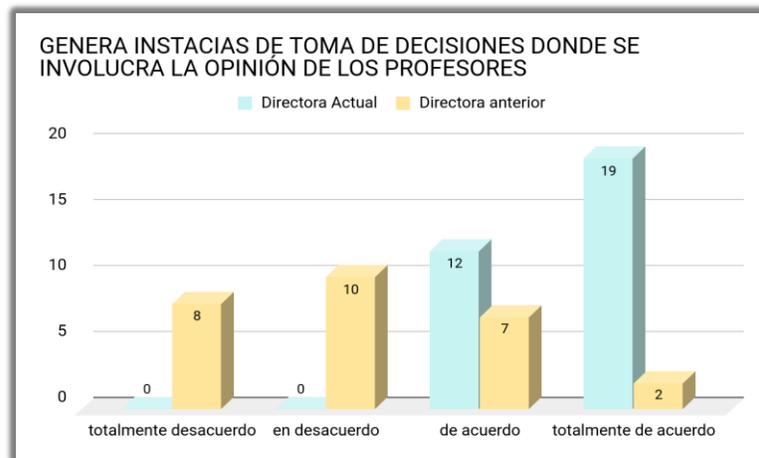


Gráfico 24

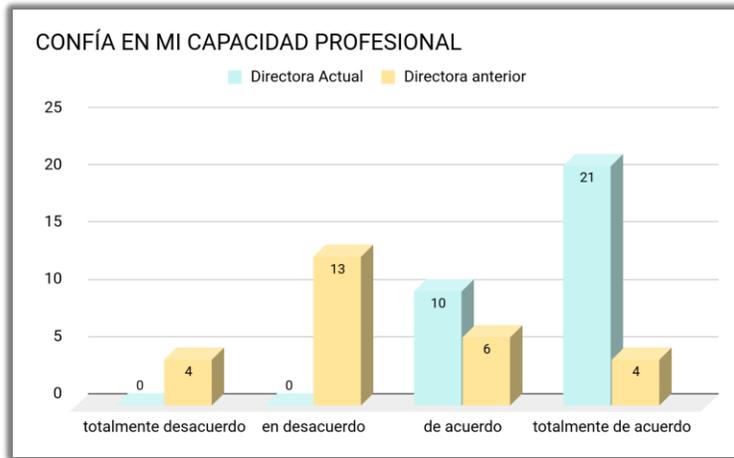


Gráfico 25

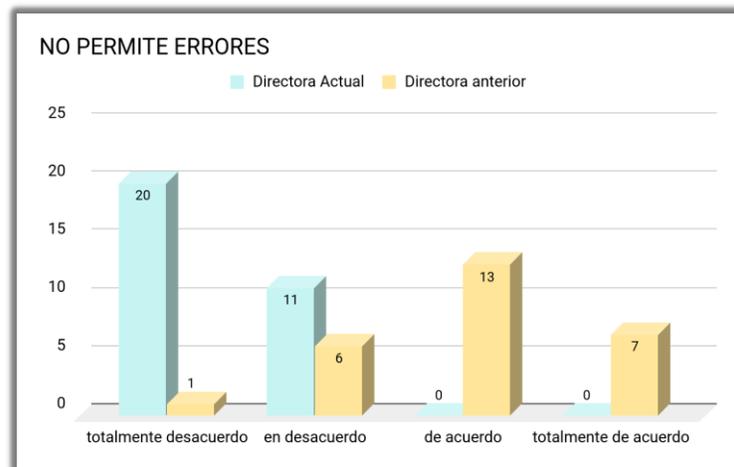


Gráfico 26

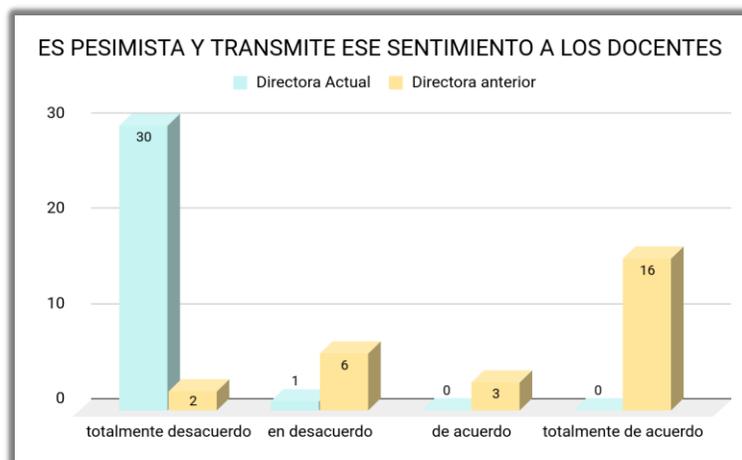
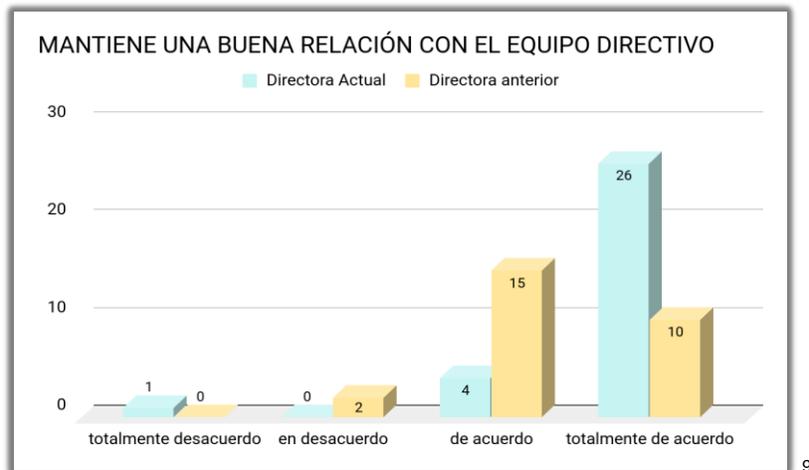


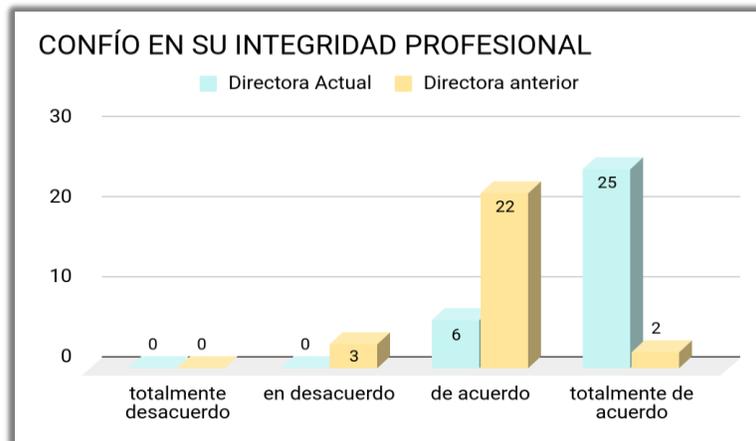
Gráfico 27



Comparación de resultados en base a la percepción de los docentes.

Los siguientes gráficos presentan la comparación realizada en base a los datos obtenidos en relación a la percepción de los docentes que respondieron el cuestionario, incluyendo los resultados del total de la muestra.

Gráfico 28



⁹ Fuente gráficos 19 - 27: Elaboración propia, en base a respuestas obtenidas en cuestionario docente realizado para la investigación.

Gráfico 29



Gráfico 30

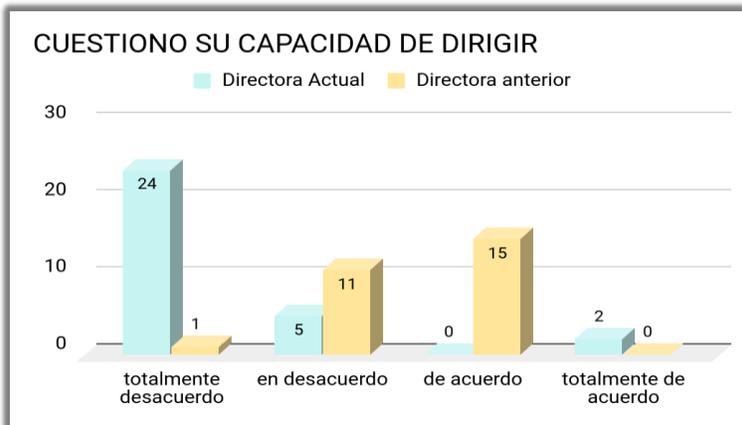


Gráfico 31

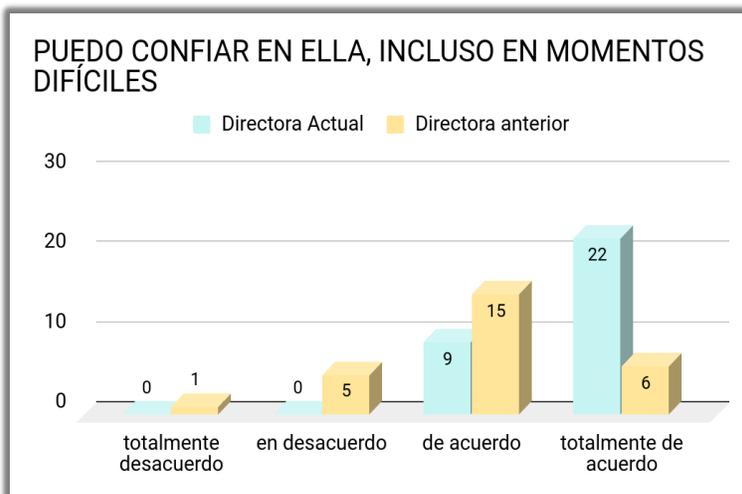
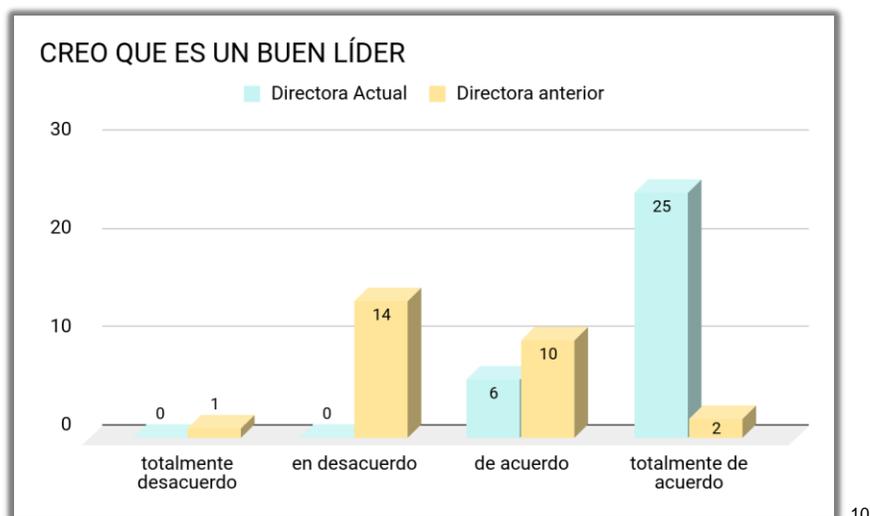


Gráfico 32



De acuerdo a lo que muestra el gráfico 32, 25 de los 27 docentes que fueron encuestados y que se han mantenido en el establecimiento durante ambos períodos administrativos están totalmente de acuerdo en relación a la afirmación planteada.

5.3 Selección respuestas

A continuación, se muestran algunas de las respuestas más relevantes, en relación a una serie de preguntas directas realizadas a los docentes, subdirectores y Directora, a través del uso de formularios *Gsuite*. Con el objetivo de identificar las prácticas de liderazgo y gestión que se han implementado, además de conocer el tipo de articulación que existe en este establecimiento educacional.

5.3.1 DOCENTES

P.1 ¿Cómo me siento trabajando en esta escuela?

R.1: “Me siento bien, siento que mi trabajo es valorado por los alumnos, por los apoderados y por el equipo directivo”.

R.3: “Me siento bien, me gusta. Pero en ocasiones agobiada ya que la carga laboral es mayor en relación a los tiempos”.

R.6: “Bien, feliz, creo que hago un gran aporte a mis alumnos y a la comunidad, me gusta trabajar en esta escuela, a pesar de la lejanía, pero creo que debiera ser mejor remunerada por mi trabajo”.

¹⁰ Fuente gráficos 28 - 32: Elaboración propia, en base a respuestas obtenidas en cuestionario docente realizado para la investigación.

R.7: "Muy bien, tranquila, cómoda, aceptada tanto en mi forma de ser como en mi trabajo docente, integrada a los diferentes grupos humanos, tomada en cuenta cuando emito opiniones y/o sugerencias, feliz de pertenecer a este establecimiento".

R.10: "Me agrada bastante, el ambiente es muy grato, se puede trabajar tranquilo"

R.11: "Muy bien, cómoda, tranquila y feliz"

R.12: "Bien, me siento tranquilo"

R.15: "La mayoría de las veces bien, tranquilo"

R.25: "Me agrada bastante, el ambiente es muy grato, se puede trabajar tranquilo"

R.26: "Muy bien, cómoda, tranquila y feliz"

P.2 Independiente de la respuesta anterior ¿Qué debería cambiar en la escuela para sentirme mejor en el trabajo?

R.2: "Que los colegas fueran más empáticos y solidarios. Que no sean tan competitivos".

R.3: "Mejorar la cantidad de horas no lectivas o bien la cantidad de horas de trabajo administrativo debería ser acorde con éste".

R.5: "Siempre hay que ir mejorando entre las personas; puede ser la empatía, con el otro".

R.6: "Sin duda alguna , la remuneración, creo que debería ser mucho más".

R.7: "La falta de humildad de algunos docentes que creen tener la verdad absoluta, tener más horas para el trabajo administrativo y así no llevar trabajo para la casa (días de semana y fines de semana)". Mayor comunicación de los equipos multidisciplinares (orientadores, fonoaudiólogas, psicopedagogas, etc.)"

R.8: "Aumentar los tiempos de trabajo fuera de la sala de clases, el difícil alcanzar a hacer todo dentro de la jornada de trabajo".

R.9: "Siento que la exigencia de trabajo es demasiada y el tiempo para poder realizar las labores muy poco"

R.11: "Prácticamente lo tenemos todo, mucha tecnología, tranquilidad para trabajar"

R.12: "Creo que la carga laboral es excesiva, a pesar de sentirme bien en mi trabajo, creo que son muchas las tareas que debemos realizar y poco el tiempo que tenemos para realizarlas"

R.15: "Hay algunos profesores que son muy malos y contaminan el ambiente, tratando de perjudicar a los compañeros de trabajo"

R.17: "El exceso de trabajo es demasiado, si bien hay un buen ambiente laboral, es demasiada la carga administrativa que tenemos, los apoderados también son un factor que afecta negativamente"

R.22: "La cantidad de trabajo es excesiva, pero el ambiente de trabajo es tranquilo, eso permite que la carga sea más llevadera"

R.24: " Hay colegas que son muy competitivos, eso no aporta mucho al trabajo"

R.30: "Nada, me siento bastante conforme"

R.31: "La carga laboral, a veces es demasiada"

P.3 ¿Cómo es mi relación con la Directora de esta escuela?

R.6: "Buena, ha sido comprensiva en momentos críticos".

R.7: "Directa, fluida, basada en la honestidad y cálida, me siento escuchada y sin efectos secundarios por emitir un juicio u opinión".

R.8: "Buena, respetuosa y cordial".

R.10: "Buena, ella es muy agradable para decir las cosas, y se puede conversar con ella"

R.12: "Muy buena, en general es muy cordial, mantiene una buena actitud con todo el personal"

R.25: "Buena, ella es muy agradable para decir las cosas, y se puede conversar con ella"

R.26: "Muy buena, ella es muy cordial y positiva"

R.27: "Muy buena"

P.4 ¿Influye la Directora en cómo me siento en mi trabajo? ¿Cómo / por qué?

R.1: "Sí, influye, porque me siento segura, tranquila, confiada. Siento que puedo confiar en ella y en caso de necesitarlo también creo que puedo contar con su apoyo".

R.2: "Sí, La confianza entendiendo que ella valora mis capacidades y delega responsabilidades en mi".

R.3: "Sí porque, no influye en forma directa en lo que hago, pero siento libertad y seguridad en que hago bien trabajo, entiendo que si lo hiciera mal quizás estaría mucho más presente en mi día a día laboral".

R.4: "Por supuesto. Porque ella es muy alegre e irradia esa alegría al resto".

R.5: "Teniendo una buena organización (dirección), las normas claras, el trabajo que uno desarrolla lo realiza de acuerdo a responsabilidad, vocación e interés que todo resulte en beneficio de los demás y por ende de los niños"

R.6: "Creo que ella genera un buen clima de trabajo, siento que no anda presionando, por lo tanto una realiza sus labores tranquilamente y cuando se le necesita pedir un favor, ella accede"

R.7: "De todas maneras, la Directora debe ser un líder que integre y potencie a sus liderados, debe ser humilde para aceptar sugerencias sin perder de vista que es autoridad y que debe ser respetada, no por temor si no por admiración. De esta manera yo sigo a mi líder no por miedo si no por admiración en su trabajo directivo, sí mi Directora transmite esto yo entonces trabajo feliz y cumplo mis deberes en el tiempo estipulado".

R.9: "Creo que sí, me siento tranquila trabajando, creo que es una persona transparente que hace bien su trabajo. Creo que si la relación fuera distante o con muchos roces no me sentiría de la misma manera"

R.10: "Si, ya que ella al decir las cosas las dice de una forma agradable, para que uno le pueda dar la mejor acogida al comentario y tratar de cumplir con lo que pide"

R.11: "Por supuesto que influye, en las ganas que siento de trabajar, porque voy con agrado, es una persona con la que se puede hablar con confianza, deja libertad de actuar, confía en la gente".

R.12: "Si, creo que la relación que mantiene la Directora conmigo me hace sentir confiado, sé que puedo contar con ella cuando la necesito. Nos motiva diariamente para cumplir con nuestras metas"

R.13: "Por supuesto. Con la Directora que estaba antes me sentía muy mal, no me tomaba en cuenta y no me sentía parte de la escuela. Ahora es distinto, la Directora genera un ambiente positivo y eso hace que uno se sienta mejor".

R.16: "Si porque si fuera diferente, como la Directora que estaba antes no me sentiría igual de bien, la Directora anterior mantenía favoritismos, esta Directora si los tiene, al menos pasan desapercibidos".

R.18: "Si influye porque a veces necesito pedir permiso para faltar al trabajo o salir y la Directora siempre que uno necesita da la posibilidad de poder salir, en general después uno compensa esas horas, si hay que cubrir a algún colega, pero en general siempre está la posibilidad"

R.23: "Creo que la Directora es excelente en su trabajo, es exigente, pero cuando uno necesita de su ayuda, ella siempre está dispuesta a ayudar. Influye mucho la relación que uno tiene con ella, si uno trabaja tranquilo en un ambiente grato, puede hacer su trabajo bien, por eso creo que las cosas funcionan bien en esta escuela".

R.24: "Si, influye mucho, ella hace que uno trabaje tranquilo, es preocupada y movida, si uno necesita algo ella siempre está dispuesta a apoyar. Dar permisos si es necesario, incluso aunque a uno se le hayan acabado los días administrativos"

R.26: "Si influye porque así uno tiene la confianza de decirle lo que piensa sin temor a que te vayan a sancionar, no es que ella aguante todo lo que le digan, pero cuando uno le habla con fundamentos ella acepta"

R.27: "Si, ella siempre está dispuesta a escucharte y conversar de lo que uno necesita para poder trabajar mejor"

5.3.2 SUBDIRECTORES

P.3 ¿Cuáles son sus funciones dentro del establecimiento?

R.1:

- Gestionar y analizar los resultados académicos, promoviendo planes de acción específicos, que permitan una mejora en los aprendizajes de los alumnos. (...)
- Colaborar en la instalación de una cultura de observación y retroalimentación de clases (...) promover una mejora en las prácticas pedagógicas de los equipos, realizando este proceso con las personas asignadas y según la frecuencia acordada.

- Realizar seguimiento del trabajo en las asignaturas (...) en cuanto a: curriculum, planificaciones y evaluaciones.
- Instalar los procesos pedagógicos específicos de cada asignatura definidos por el Departamento de Innovación Pedagógica.
- Coordinar y monitorear programas PIE y de servicios prestados por las Psicopedagogas del Centro de Diagnóstico.
- Gestionar el plan de trabajo de su equipo, realizando un adecuado seguimiento, acompañamiento y monitoreo.(...) Promover un trabajo colaborativo al interior del colegio, favoreciendo el buen clima.
- Realizar el seguimiento al Plan de Convivencia Escolar.
- Implementar y/o gestionar la correcta aplicación del Manual de Convivencia Escolar con los distintos actores involucrados y solicita asesoría legal cuando lo requiere.

R.2:

- Gestionar la aplicación de las pruebas de nivel y ensayos SIMCE.
- Acompañar la gestión en el aula de los profesores de su ciclo, a través de la observación de clases y retroalimentación.
- (...) Realizar seguimiento a la implementación de proyectos pedagógicos.
- Implementar y/o gestionar la correcta aplicación del Manual de Convivencia Escolar (...)
- Implementar acciones efectivas que aseguren el cumplimiento de todas las normativas ministeriales e institucionales, respecto a asistencia de alumnos, leccionario, SENDA, SIGE, promoción, proceso de admisión y matrícula, horarios, reemplazos, entre otros.
- Incentivar la participación de los padres, creando espacios de colaboración, motivando, acogiendo e integrando a toda la familia a las actividades del colegio.
- Reflexionar y toma decisiones basadas en datos, junto a sus equipos.
- Colaborar en la elaboración e implementación del Plan de Mejora, con la participación de la comunidad educativa, de acuerdo a lineamientos ministeriales e institucionales.
- Conocer y colaborar con el análisis del Informe de gestión financiera del colegio.

P.4 ¿Cómo se articula su trabajo dentro del equipo directivo?

R1: El trabajo se articula organizando reuniones semanales, planificando cada semana de trabajo.

R2: La articulación del trabajo al interior del equipo directivo se ancla en reuniones frecuentes de traspaso de información, con la finalidad de ampliar la mirada y complementar visiones para abordar de manera efectiva la toma de decisiones. Si bien es cierto, como subdirector de segundo ciclo hay tareas específicas asociadas a los niveles que este comprende, para enfrentar los procesos que abarcan transversalmente a la escuela, se dividen tareas y se

integra a los diversos actores del establecimiento, para que todo el equipo docente y administrativo aporte en función de sus capacidades y posibilidades.

P.5 ¿Qué prácticas que ha implementado la Directora resultaron exitosas?

R1: Existen varias prácticas que han resultado exitosas, pero ninguna de ellas se podría haber ejecutado si no se hubiese partido por la base, es decir, trabajar en un buen clima laboral, escuchar las necesidades de los profesores, en torno a lo formativo, a lo académico, infraestructura del colegio y desde ahí partir con otras prácticas.

R2:

- Orientar el foco de trabajo hacia el área académica.
- Fortalecimiento del plan de Convivencia Escolar.
- Inclusión de profesores especialistas en todas las áreas desde 1º básico.
- Instalación de una cultura sistemática de observación y retroalimentación.
- Redistribución de algunos roles al interior del equipo docente.

P.6 ¿Qué prácticas que ha implementado la Directora fracasaron?

R1: Dar por hecho que todos conocen el proyecto educativo y lo hacen suyo, que todos conocen y ejecutan los procedimientos y protocolos que el colegio cuenta. Aclaro que no lo veo como un fracaso, más bien como una oportunidad de mejora, que siempre se debe reforzar lo que uno quiere anclar en los docentes.

R2: Fomento de la participación de apoderados en actividades formativas.

P.7 A su juicio ¿Con qué características debe contar un buen director?

R1:

- Un buen director debe conocer perfectamente el funcionamiento de la organización, sabe organizar y delegar.
- Escucha las necesidades de los docentes entregando autonomía.
- Entiende que la educación se encuentra en permanente innovación entregando a los docentes oportunidades de capacitación. Trabaja por un buen clima laboral.
- Un buen director sabe que los protagonistas son los estudiantes y mantiene altas expectativas en ellos.

R2:

- Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente y en forma colaborativa en la solución de un problema, integrar distintas visiones y promover los cambios necesarios.

- Disposición a actuar de forma proactiva, formulando nuevas ideas y anticipándose a las situaciones, para crear oportunidades o evitar posibles problemas.
- Habilidad para dirigir un equipo en función del logro de los objetivos institucionales; transmitir energía y entusiasmo; motivar e inspirar confianza.
- Capacidad de distribuir el liderazgo.
- Altas expectativas y foco en los aprendizajes de los estudiantes.

P.8 ¿Es la Directora de este establecimiento un buen líder? ¿Por qué?

R1: La Directora del colegio es un buen líder, además de conocer perfectamente el funcionamiento de la organización y del colegio, sabe escuchar las necesidades de la comunidad, entrega participación en la toma de decisiones a los docentes y alumnos, genera un clima de trabajo agradable claramente con exigencias.

R.2: Si. Confía en sus equipos y es capaz de delegar tareas y responsabilidades. Tiene altas expectativas en sus estudiantes. No visualiza la vulnerabilidad socioeconómica como un obstáculo que impida lograr aprendizajes. Es capaz de transmitir los objetivos del establecimiento y las tareas necesarias para lograrlos sin autoritarismo. Es proactiva en la solución de problemas.

5.3.3 Directora

P1. ¿Cuál es su función como director?

Inspirar y crear visión compartida, conduciendo a los distintos actores de la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos. Hacer propio el Proyecto Educativo, la orientación a la excelencia y los valores institucionales, promoviendo una cultura de altas expectativas para asegurar el logro del aprendizaje de todos los estudiantes.

P2. ¿Cómo evaluaría su trayectoria hasta este momento?

Al momento de asumir como Directora de este establecimiento en marzo del 2014, recibí el colegio con resultados académicos descendidos y con un clima que no aportaba, autoestima baja en profesores, en alumnos, bajas expectativas, infraestructura en malas condiciones, se ha trabajado en las diferentes áreas y ha habido un cambio positivo mejorando los resultados, en términos generales podría decir que hasta este momento la trayectoria va por buen camino

P.3 ¿Cuál es el propósito principal en esta escuela?

Dar educación de excelencia a todos los alumnos independiente de la alta vulnerabilidad en la que viven, asegurar aprendizajes significativos, formarlos como personas de bien desarrollando sus potencialidades y que aporten a la sociedad y al país.

P.4 ¿Cree usted que la autoestima profesional de los docentes ha variado con el tiempo?

Si

P.5 ¿Qué factores cree usted que han influido en este cambio?

Creo que mi gestión ha potenciado al cuerpo docente en varios aspectos, entregando tareas concretas desde adecuar las planificaciones, organizar actividades de acuerdo a las distintas realidades de los cursos, dar flexibilidad en algunos aspectos de cobertura curricular, utilizar diversas estrategias metodológicas, crear proyectos que involucren a toda la comunidad, trabajar transversalmente temas con distintas áreas, establecer instancias de toma de decisión, los profesores son los expertos, ellos deben decidir en relación a sus disciplinas. Además, entregando la confianza para que en momentos difíciles los profesores cuenten conmigo, en la medida que pueda, siempre los voy a apoyar.

P.6 ¿Cuál es el error más grande que ha cometido en el tiempo que lleva liderando esta escuela y qué ha aprendido de ello?

Dar por hecho que todas las personas de la comunidad educativa conocen y son leales a los principios de la institución, al manual de convivencia, y a los protocolos de acción. He aprendido que lo que abunda no daña y que es necesario reforzar constantemente toda esta información, monitorear el cumplimiento y sobre todo ir sumando a los nuevos colaboradores a la cultura del establecimiento.

P.7 ¿Qué desafíos exige, según su vivencia, ser un director hoy en el marco de los nuevos cambios educativos?

Es necesario conocer muy bien a los profesores, sus características, cualidades y áreas de mejora, darles tareas, metas y desafiarlos a cumplirlas y a superarlas, permitirles que lideren proyectos, que hagan seguimiento y evalúen su impacto en el aprendizaje de los alumnos. Es necesario mantener conocimientos actualizados en educación, capacitarse y perfeccionarse y predicar con el ejemplo. Como líderes debemos ser buenos comunicadores para transmitir

información importante, dando prioridades a los objetivos. Creo que un buen líder debe ser capaz de sacar lo mejor de cada persona, potenciando sus habilidades.

P.8 ¿Cree usted que es un desarrollador y potenciador de talentos, en relación a sus profesores? ¿Por qué?

Creo que he sabido tomar decisiones acertadas en relación a los profesores. He dado los espacios necesarios para que los profesores muestren lo que saben hacer y siento que la mayoría de los profesores del colegio han estado dando lo mejor de sí cada día en beneficio de los alumnos, lo que se ha visto reflejado en los logros y avances en las diferentes áreas.

P.9 ¿Cree usted que potencia el desarrollo de la identidad profesional de los docentes de esta escuela? ¿Por qué?

Creo que existía una cultura muy fragmentada, y que desde que asumí como Directora he ayudado a que se conforme una comunidad docente más unida, que colaboran entre ellos, siempre habrá algunas personas que se resisten un poco más a los cambios, pero en general creo que la cultura de la escuela ha cambiado para bien, no sólo por mí, sino por la relación que existe entre el equipo directivo y los docentes.

IX. CAPÍTULO VI

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Existen prácticas desarrolladas por la Directora de la escuela, que han permitido generar un cambio positivo en los profesores. De acuerdo a la información recopilada se pueden identificar 13 prácticas de las cuales 4 han sido identificadas como prácticas claves.

Además, se identificaron características que tienen que ver con los recursos personales de la Directora y su trayectoria profesional. Para el efecto de este proyecto de Magister, se considerarán tales aspectos, permitiendo que aquellos hallazgos relevantes, puedan ser analizados con mayor profundidad en futuros estudios. El análisis de los resultados obtenidos será presentado y desarrollado a lo largo de los capítulos VI y VII.

La información entregada por los docentes reafirma la idea planteada dentro del objetivo, ha habido un proceso de reconstrucción de su autoestima profesional, debido entre otros factores, a que existe una comunicación fluida entre los miembros del equipo directivo y entre el cuerpo docente. Se generan las instancias y los espacios necesarios para la discusión, consenso de ideas o toma de decisiones, la Directora tiene la capacidad de trabajar en equipo, reconocer las habilidades y fortalezas de sus profesores y de su equipo directivo y las potencia para beneficiar el proceso de aprendizaje de los alumnos, busca orientar el comportamiento de todos los miembros de la organización educativa en beneficio de ese objetivo.

Dentro de las prácticas observadas que realiza la Directora del establecimiento se destaca la construcción y consolidación de un equipo de profesores que trabaja en conjunto con el equipo directivo.

La Directora manifiesta que lo más importante para generar cambios positivos es consolidar un equipo de profesores que se respeta, que se siente validado, que no teme expresar su opinión, que comparte las prácticas exitosas para enriquecer el proceso de aprendizaje, que se siente exigido, pero respetado. Todos los resultados que han obtenido, todos los logros académicos que han tenido durante los últimos años, es debido al hecho de tener un equipo de profesores consolidado.

Existe identificación y sentido de pertenencia de los docentes con el centro educativo y un compromiso con el análisis y propuesta de acciones de mejora del rendimiento de manera individual.

“El sentido de cuerpo y de equipo, eso se traduce en todo lo demás que yo te decía, hay complicidad entre los profes, eso genera sentido de cuerpo y de pertenencia, la relación de los cursos con los profesores, es el gran logro y me siento súper contenta porque eso, ayuda a que mejoremos el ambiente...” (Directora, 2018)

Los docentes se sienten valorados, que por parte de la Directora se promueve una buena convivencia, buen clima laboral, se sienten seguros, apoyados y a su vez una pieza fundamental dentro de la escuela.

“Yo creo que una de las fortalezas que como Directora yo me propuse y yo creo que lo estamos logrando es primero, confiar en el trabajo de los profesores y que tengan autonomía (...) en general yo casi pondría las manos al fuego en decir que la mayoría de los profesores está haciendo buenas clases, que la está planificando bien, que le está poniendo cabeza y corazón a lo que le entregan los niños” (Directora, 2018)

E: ¿habría dicho lo mismo hace 4 años atrás?

D: *No, yo veía que los profesores estaban con los niños y hacían actividades para que los niños no se portaran mal.*

(...) al principio los profesores se sentían que no podían hacer nada, todo era prohibido, no es que en la corporación no se puede, que la asesora me dijo, no puedo hacer esto, no puedo cambiar, yo les dije no: sí se puede cambiar” (Directora, 2018)

De acuerdo a la información entregada por los subdirectores, manifiestan que respetan la labor de la Directora y la reconocen como un buen líder *“pues además de conocer perfectamente el funcionamiento de la organización y del colegio, sabe escuchar las necesidades de la comunidad, entrega participación en la toma de decisiones a los docentes y alumnos, genera un clima de trabajo agradable claramente con exigencias”* (Subdirectora, 2018). Además *“confía en sus equipos y es capaz de delegar tareas, es capaz de transmitir los objetivos del establecimiento y las tareas necesarias para lograrlos sin autoritarismo”* (Subdirector, 2018).

Existen aspectos establecidos a nivel institucional que se encuentran fijos, como las funciones de los subdirectores, quienes específicamente deben enfocarse en la pertinencia y cobertura curricular, pero la Directora plantea que trata de involucrarse en todos los procesos y trabajar en conjunto con el equipo directivo y con los profesores.

En relación al tipo de liderazgo ejercido por la Directora, se manifiestan rasgos del liderazgo transformacional, pues en base a lo expuesto por Bass (1981) se establece que este tipo de líder se configura por factores tales como el carisma o la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo por el trabajo realizado.

Por otra parte, se manifiesta la consideración individual o la tolerancia psicológica, la cual supone indicar equivocaciones de manera adecuada, resolver conflictos que los profesores tienen con otras personas, para manejar momentos difíciles, tanto a nivel personal como profesional. Facilita el desarrollo de una cultura colaborativa y un clima escolar positivo dentro de la escuela.

E: "...¿Esos cambios se los atribuye a la forma en que usted ha sabido liderar la escuela?

D: *"A ver, yo creo que un director de colegio que es capaz de hacer cambios profundos tiene que adjudicarse algo, no es tan gratuito, hay conciencia, esfuerzo y hay foco, ahora que las cosas resulten mejor de lo que uno pensaba más alegría, yo creo que los cambios de este colegio en particular a mí me han superado mis expectativas, yo dije lo vamos a lograr en 5 - 6 años y en el segundo año ya estábamos, como subidos un poco, ya se veía algo, ahora los cambios empezaron bien y yo lo vi así por la infraestructura, por darle color, por darle limpieza, por darle dignidad a todos, desde el baño para arriba, yo sentía que no podía exigirle a personas que no tenían un lugar digno donde comer, por ejemplo, como yo le exijo que tiene que ser el mejor profesor del mundo si ni siquiera tiene una silla, un lavaplatos, no sé de lo básico, de lo doméstico, no sé cómo uno se imagina que uno estaría bien si pasamos 8 horas en el colegio, entonces quizás otra persona hubiese empezado por lo académico, yo empecé por barrer, por limpiar y esa decisión la tomé yo y yo golpee las puertas y yo fui a reclamar y yo solicité y dije necesito que me limpien el colegio y después que me limpien el colegio empezamos a trabajar como corresponde y yo creo que fue una buena fórmula..."*(Directora, 2018)

De acuerdo a lo establecido en el MBDLE (2015), los equipos Directivos desarrollan, estrategias efectivas de búsqueda y selección de profesores y asistentes de la educación con las capacidades y las actitudes acordes a las necesidades y la cultura del establecimiento. Por otro lado, desarrollan estrategias de retención para mantener un cuerpo docente estable, motivado y comprometido, a través del mejoramiento de sus condiciones laborales y la generación de un clima de confianza y desafiante profesionalmente, todo lo cual ayuda fuertemente en la sostenibilidad de los procesos de mejoramiento del establecimiento.

“...¿por qué sólo un equipo directivo puede tener una mesa linda y el resto no?, porque ni servicio tiene que ser diferente al servicio de los demás si somos todos funcionarios iguales, todos somos seres humanos y esas cosas yo creo que los profesores las valoraron que son cosas, claros recursos económicos, pero que estaban había que pedirlos no más y no hemos quedado en la quiebra y han venido muchos cambios (...) claro, alguien pudo decir: esta está loca, como se le ocurre que se va a poner a pintar con los resultados del SIMCE que tiene, pero el tiempo nos ha dado la razón que se tomaron las decisiones con la prioridad que se tenían que tomar...”
(Directora, 2018)

La Directora ha generado sentimientos de credibilidad y confianza, provocando cambios significativos en los docentes, en la calidad de su desempeño profesional, la forma en que se ven a sí mismos, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en la escuela.

En relación a las prácticas de liderazgo establecidas por la Directora y de acuerdo al análisis de la información recopilada entregada por los docentes así como por los integrantes del equipo directivo se realizó la triangulación de los resultados con la investigación y teoría existente en relación al liderazgo lo que permitió identificar ciertas prácticas ejercidas en el establecimiento educativo por quien está a cargo de esta escuela, las cuáles se detallan a continuación.

Construcción y consolidación de un equipo de profesores que trabaja en conjunto con el equipo directivo.

Al momento de asumir la responsabilidad de dirigir la escuela la Directora pudo observar situaciones de desempeño que le mostraron una visión general de lo que ocurría en el establecimiento *“cuando yo me empecé a fijar en los números en los resultados me di cuenta que como de 5 años hacia atrás desde el 2013 hacia atrás la curva venía en descenso en muchos indicadores, antes no había una encuesta tan clara de satisfacción de profesores era como lo que se veía en el ambiente en eso no tenía números, pero la percepción que yo tuve el primer día que entré acá como Directora del colegio es que había mucha desmotivación , los números de los SIMCE de las PDN hablaban por sí solo ¿por qué tan bajo? ¿por qué bajó el promedio de la corporación? en muchos niveles, en muchas asignaturas yo decía: hay que hacer un trabajo”*
(Directora, 2018)

En relación a los docentes y a la unión como grupo, en beneficio de la escuela, la Directora planteó lo siguiente *“Yo los vi desunidos, porque había gente con creencias muy arraigadas de que no se puede (...) entonces vi gente muy desmotivada”* (Directora, 2018)

La evidencia registrada de acuerdo a las últimas mediciones manifiesta un avance significativo en el progreso de los resultados académicos (ascenso de 10 puntos porcentuales, 2010-2018), en relación a esto la Directora plantea que el mejoramiento de los resultados ha tomado tiempo, pero que lo más importante para generar aspectos positivos dentro de la escuela es consolidar un equipo de profesores que se respeta, que se siente validado, que no teme expresar su opinión, que comparte las prácticas exitosas para enriquecer el proceso de aprendizaje, que se siente exigido, pero respetado. Todos los resultados que han obtenido, todos los logros académicos que han tenido durante los últimos años, es debido al hecho de tener un equipo de profesores consolidado.

“La construcción de un equipo de confianza, un equipo que confía, un equipo que se siente respetado y que se reconoce exigido, pero respetado. Uno de los problemas que se da en la mayoría de los colegios es que los profesores se sienten muy exigidos y poco respetados, cuando tu tienes un trato digno, con el otro, y tratas al otro como persona no solo como personal generas un nivel de compromiso en el otro”

“Integrando a los profesores, trabajando en equipo, que todos tengan un vocabulario común, que los profesores hablen el mismo idioma, y que todos remen hacia un mismo objetivo”. (Directora, 2018)

La gestión realizada ha permitido movilizar los grupos humanos hacia el cumplimiento de objetivos y metas comunes, de acuerdo a esto Majluf, N. (2011), plantea que la atención debe estar centrada en la persona como sujeto de la gestión, no como objeto de la misma, permitiendo la movilización de los recursos y grupos humanos en beneficio todos quienes componen la institución.

Inclusión de los padres en el centro educativo, comunicación constante con alumnos y apoderados.

El proceso de aprendizaje no debe ser aislado y dentro de ese proceso debe existir una comunicación fluida entre los padres y la escuela. Cuando los padres se involucran en la educación de sus hijos, por lo general obtienen mejores resultados, tienen una actitud más positiva y generan un lazo entre sus profesores y compañeros. Todos los niños y adolescentes, necesitan el apoyo de sus familias durante su proceso educativo, en ocasiones es difícil que los apoderados se involucren y se genere una cultura participativa, pero gracias a la buena gestión, se ha logrado este objetivo con la mayoría de los padres y apoderados.

“Hemos logrado incluir a los papás, yo siempre he dicho, tengo la idea que lo más difícil del trabajo en una escuela, es el trabajo con los papás, lejos lo más difícil, más que con los profes, más que con los niños, es con los papás ... pero los papás, por legislación, por la realidad, por cambio por lo que sea, entraron ya a los colegios y hay que aprender a trabajar con ellos de la mejor manera posible y hemos logrado incluirlos, potenciado la cultura participativa” (Directora, 2018).

La Directora (2014 a Marzo 2019) plantea dentro de sus desafíos involucrar al 100% de los padres y apoderados, es una tarea difícil pero no imposible. Trabajan en conjunto con el centro de padres y con el centro de estudiantes para poder establecer una comunicación fluida entre la escuela y ambos estamentos.

“los primeros PME de nosotros eran como todo académico muy académico, así como si pudiéramos dividir el 80% era reforzamientos, PDN, planificaciones y poco de convivencia, poco de vínculo familia escuela y ahora estamos más equilibrados porque los profesores y también nosotros nos dimos cuenta que si no tenemos una buena convivencia una sana convivencia no lo vamos a lograr el niño primero se tiene que sentir acogido, seguro, tranquilo, con cosas extra programáticas con talleres interesantes para ellos y si están bien como que a ver, se adhieren mejor a las exigencias, como que el colegio se puede ir exigiendo” (Directora, 2018)

Uno de los temas más importantes al momento de incluir a los apoderados y padres, es que entiendan que deben ver a la escuela como un aliado y no como un enemigo, es por eso que la Directora ha movilizad todos sus recursos para que los apoderados sientan que pueden contar con el apoyo de la escuela y de los miembros que la componen.

“oiga si somos alianza y si usted depositó en nosotros la confianza de educar a su hijo déjenos hacer la pega, lo que no quiere decir que si nos equivocamos lo podemos reconocer, pero yo he visto a profesores muy caídos porque un apoderado reclamo o denuncia, porque uno les menciona la palabra denuncia uno sabe que puede salir airoso, pero la denuncia ya está hecha, porque ese apoderado llegó a la instancia de la denuncia y no lo arregló aquí, porque además hay gente que dice vaya a denunciar no más, pero eso afecta negativamente, cuando uno está denunciado afecta demasiado” (Directora, 2018)

Identificar las buenas prácticas profesionales de los docentes y generar instancias para compartirlas entre los profesores y el equipo directivo en pos de un proceso de enseñanza - aprendizaje efectivo.

Es muy importante destacar el hecho que dentro del establecimiento los docentes comparten sus experiencias y prácticas metodológicas y que además establecen un cruce de contenidos para que todas las asignaturas estén conectadas. Profesores especialistas de cada área son llamados líderes instruccionales y son los encargados de observar y retroalimentar a los docentes de su área los cuales están bajo su cargo.

Es importante que los profesores se conozcan, que se generen redes de apoyo entre los docentes y que compartan sus experiencias y prácticas exitosas de modo tal de fortalecer el proceso de enseñanza - aprendizaje. El hecho que los profesores aprendan de ellos mismos, genera un ambiente de cooperación y colaboración, los docentes entienden que se deben replicar aquellas prácticas que resultan exitosas y buscar en conjunto soluciones para aquellas que no generan buenos resultados.

“Queremos que los profesores se nutran de la experiencia que han tenido los demás”
(Directora., 2018)

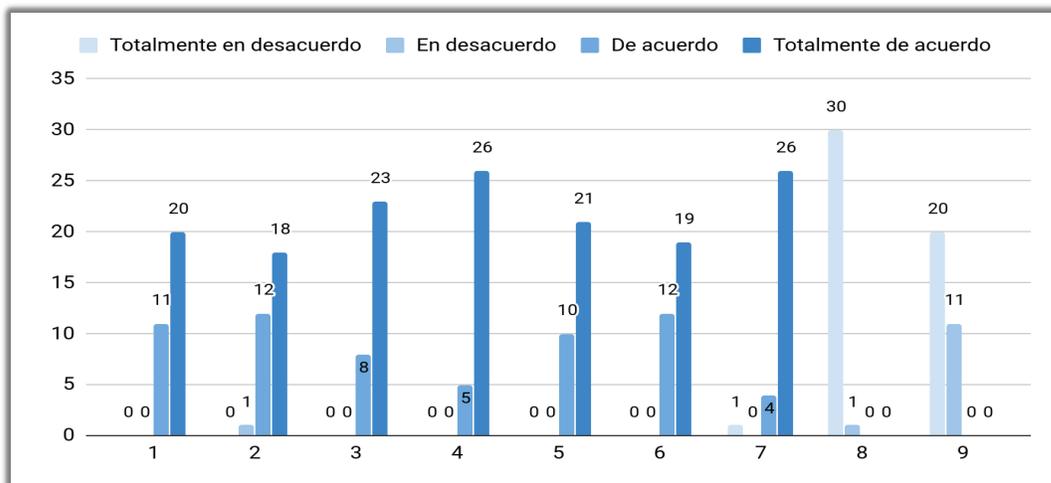
Además de generar el reconocimiento por parte de los docentes por parte de sus pares, los docentes trabajan de manera interdisciplinaria. Para que esto funcione, en reuniones o consejos de profesores, los profesores de cada asignatura escogen dos o tres de los contenidos más relevantes y los exponen a los demás docentes, esto con dos objetivos claros, el primero, que los docentes conozcan el trabajo de sus pares y por otra parte que elijan un contenido para poder tratarlo de manera paralela en su asignatura con los niveles en los cuales trabajan.

Confiar en el cuerpo docente, fortaleciendo su autoestima y validando su experiencia profesional, permitiéndoles autonomía e involucrándolos en los procesos de toma de decisiones de la escuela.

Una de las categorías que más se repite en las respuestas de los docentes es que se sienten confiados, tranquilos, valorados y agradecen que se les tome en cuenta para la toma de decisiones, considerando sus opiniones.

A continuación, se muestra el gráfico 15, presentado anteriormente en la sección de resultados con las afirmaciones que respaldan la información en relación a la práctica descrita.

1. Confía en mi capacidad profesional
2. Genera instancias de toma de decisiones donde se involucra la opinión de los profesores
5. Establece un clima de relaciones de aceptación confianza y equidad
6. Manifiesta altas expectativas en relación a mi trabajo



Entre las respuestas entregadas por los docentes reafirman que el hecho de que la Directora confíe en ellos hace que se sientan valorados y parte de la escuela, generando además un fuerte sentido de pertenencia.

R7: *“Me siento muy bien, tranquila, cómoda, aceptada tanto en mi forma de ser como en mi trabajo docente, integrada a los diferentes grupos humanos, tomada en cuenta cuando emito opiniones y/o sugerencias, feliz de pertenecer a este establecimiento”* (Profesora escuela Buenaventura, 2018)

Ambos subdirectores reafirman las percepciones de los docentes pues al ser consultados sobre la implementación de prácticas exitosas destacan que trabajar en un buen clima laboral y escuchar las necesidades de los profesores, además de la inclusión de especialistas en todas las áreas desde 1º básico, han sido fundamentales para generar el proceso de transformación de la escuela.

Por su parte la Directora plantea *“Creo que he sabido tomar decisiones acertadas en relación a los profesores. He dado los espacios necesarios para que los profesores muestren lo que saben hacer y siento que la mayoría de los profesores del colegio han estado dando lo mejor de sí cada día en beneficio de los alumnos, lo que se ha visto reflejado en los logros y avances en las diferentes áreas”* Además afirma que al potenciar sus habilidades fomenta el desarrollo de una

autoestima positiva en los profesores “(...) yo creo que una de las cosas que sube mucho el autoestima es que a uno le tomen la opinión en cuenta, Profe ¿cómo cree usted que en inglés lo podemos hacer? El profe me dice déjeme a mí no más, a mí me encanta cuando me dicen déjeme a mí no más, porque no es que yo no quiera hacer la pega, (...) pero ¿Cómo crece el otro si yo no lo dejo hacer nada y todo lo voy a hacer a la pinta mía?” (Directora, 2018)

Tanto los docentes como los miembros del equipo directivo coinciden en relación a las habilidades del tipo de liderazgo ejercido por la Directora, ya que al ser consultados manifiestan que la Directora ha sabido fomentar el *Trabajar en un buen clima laboral, además de Escuchar las necesidades de los profesores y Orientar el foco de trabajo hacia el área académica.* (Subdirectora, 2018)

Ambos subdirectores coinciden en que la Directora es un buen líder, que “a través de su gestión ha instalado una cultura sistemática de apoyo a los docentes, conoce perfectamente el funcionamiento de la organización y del colegio, sabe escuchar las necesidades de la comunidad, entrega participación en la toma de decisiones a los docentes y alumnos, genera un clima de trabajo agradable claramente con exigencias”. (Subdirectora, 2018)

“Confía en sus equipos y es capaz de delegar tareas y responsabilidades. Tiene altas expectativas en sus estudiantes. No visualiza la vulnerabilidad socioeconómica como un obstáculo que impida lograr aprendizajes. Es capaz de transmitir los objetivos del establecimiento y las tareas necesarias para lograrlos sin autoritarismo. Además, es proactiva en la solución de problemas”. (Subdirector, 2018)

Finalmente, al preguntarle a los docentes acerca del concepto de identidad profesional docente, lo asocian inmediatamente al sentido de pertenencia, al sello que los identifica y lo que los conecta con su profesión, con el compromiso que tienen con la escuela y con el análisis de propuestas y acciones de mejora del rendimiento de manera individual. A continuación, se muestran algunas de las respuestas entregadas por los docentes, para evidenciar lo planteado.

R1: *La identidad es como uno se ve en una institución, si se siente parte del lugar de trabajo o no.*

R2: *El sello personal y de la mano con el institucional que le doy a mi trabajo.*

R3: *Reconocerse a sí mismo en el ámbito laboral (docente), saber que soy profesora que me debo a la comunidad educativa con sus pros y sus contras y puedo de la mejor manera llevar a cabo mi trabajo. Saber y conocer todo lo relacionado con mi práctica profesional, lo que debo y lo que no debo y que me identifica como profesora.*

R8: *Sello que representa al docente en su forma de realizar su trabajo y alineamiento con el establecimiento en el que se desempeña.*

R9: *El sello o lo que hace que me identifique con mi trabajo*

R11: *Sentir pertenencia en el mundo, en la sociedad que corresponda vivir, entregando lo mejor de uno en la educación de los niños.*

R12: *El sello que se mantiene dentro de nuestra escuela, lo que nos mueve como profesionales.*

R25: *Creo que tiene que ver con las cosas que me identifico y por las cuales movilizo mis recursos profesionales y personales.*

R28: *Lo que hace que aún siga trabajando en esta escuela.*

Al momento de preguntarles por el concepto de autoestima los docentes manifiestan que si bien, es algo intrínseco de cada uno como profesional, esta sí se ve afectada por factores externos y por la relación establecida con la Directora del establecimiento, positiva o negativamente, dependiendo de cómo sean las interacciones entre ambas partes. El hecho de involucrar a los docentes en la toma de decisiones y el sentirse valorado potencia el desarrollo de una identidad profesional docente positiva, afianzando así su autoestima profesional

Como podemos apreciar en el gráfico 15 y 17 presentes en el capítulo V de esta investigación, el 100% docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación en relación a que la directora establece un clima de relaciones de aceptación confianza y equidad, versus un 33% de docentes que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la misma afirmación, pero en relación a la directora del periodo anterior.

En relación la afirmación “(la Directora) confía en mi capacidad profesional” el 100% de los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, versus un 40% de los docentes que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la misma afirmación pero en relación a la directora del período anterior. A su vez un total de 61% docentes, manifiestan estar totalmente de acuerdo con que se les involucra en la toma de decisiones, versus un 7% de los docentes que está totalmente de acuerdo con la misma afirmación, pero en relación a la directora del período anterior.

A continuación se presenta una selección de las respuestas más relevantes entregadas por los docentes pertenecientes al total de la muestra. En relación al concepto de autoestima profesional docente y cómo influye la relación con la Directora los participantes manifiestan lo siguiente:

R1: *Creo que la autoestima docente es o tiene que ver con cómo se siente uno en el trabajo y con respecto a su profesión.*

R2: *Es como yo siento, percibo el trabajo que realizo.*

R3: *Querer lo que hago y permanecer en la búsqueda de querer hacerlo bien, averiguando, investigando y adoptando las prácticas necesarias para cumplir mi objetivo de profesora.*

R5: *Me valoro como la profesional que soy, no solo con los conocimientos profesionales, sino con*

la persona que soy por mis valores personales , como me desenvuelvo en el medio donde estoy trabajando. Dando siempre lo mejor de mi persona.

R6: Valoración de profesional de uno, valoración del trabajo que se realiza.

R7: La seguridad de que cuento con las competencias necesarias para desarrollar un trabajo docente óptimo de tal manera que sea reconocido por mis pares y superiores de mis capacidades para ejercer mi cargo en una unidad educativa. Debe estar basada en el optimismo de poder ser agente de cambio en todas las generaciones que atienda.

R8: Grado de confianza y seguridad al momento de realizar la labor docente.

R11: Vocación sincera de educar y servir a los demás, sintiendo lo gratificante que es formar personas, aportando el conocimiento que se posee, que hará que un niño crezca con una buena formación, gracias al buen trabajo que realiza el profesor como guía.

R13: La autoestima es la autopercepción que tengo de mí mismo y de mi trabajo, y como me siento en relación a mis labores.

R31: Mi autopercepción y como me siento en relación a mi trabajo.

P4. ¿Influye la Directora en cómo me siento en mi trabajo? ¿Cómo / por qué?

R1: Sí, influye, porque me siento segura, tranquila, confiada. Siento que puedo confiar en ella y en caso de necesitarlo también creo que puedo contar con su apoyo.

R2: Sí, La confianza entendiendo que ella valora mis capacidades y delega responsabilidades en mí.

R6: Creo que ella genera un buen clima de trabajo, siento que no anda presionando, por lo tanto, una realiza sus labores tranquilamente y cuando se le necesita pedir un favor, ella accede.

R7: De todas maneras, la Directora debe ser un líder que integre y potencie a sus liderados, debe ser humilde para aceptar sugerencias sin perder de vista que es autoridad y que debe ser respetada, no por temor si no por admiración. De esta manera yo sigo a mi líder no por miedo si no por admiración en su trabajo directivo, sí mi Directora transmite esto yo entonces trabajas feliz y cumpla mis deberes en el tiempo estipulado.

R9: Creo que sí, me siento tranquila trabajando, creo que es una persona transparente que hace bien su trabajo. Creo que si la relación fuera distante o con muchos roces no me sentiría de la misma manera.

R11: Por supuesto que influye, en las ganas que siento de trabajar, porque voy con agrado, es una persona con la que se puede hablar con confianza, deja libertad de actuar, confía en la gente.

R12: Sí, creo que la relación que mantiene la Directora conmigo me hace sentir confiado, sé que puedo contar con ella cuando la necesito. Nos motiva diariamente para cumplir con nuestras metas.

R13: *Por supuesto. Con la Directora que estaba antes me sentía muy mal, no me tomaba en cuenta y no me sentía parte de la escuela. Ahora es distinto, la Directora genera un ambiente positivo y eso hace que uno se sienta mejor.*

R26: *Sí influye porque así uno tiene la confianza de decirle lo que piensa sin temor a que te vayan a sancionar, no es que ella aguante todo lo que le digan, pero cuando uno le habla con fundamentos ella acepta.*

De acuerdo a lo establecido por Majluf, N. y Hurtado, M. (2010) en relación a la gestión sutil (soft management), existen elementos que son transversales, constantes y que se relacionan directamente en los procesos de la gestión directiva. El desarrollo de personas en relación a la gestión sutil, apela a componentes tales como las relaciones interpersonales y emociones, en donde se integran elementos claves como la confianza, el reconocimiento y la motivación.

En relación al reconocimiento, no implica sólo compensaciones monetarias, sino más bien se refiere a valorar el trabajo del docente, evidenciando y visibilizando el trabajo bien hecho por los docentes destacando lo positivo, por sobre lo negativo.

Al incluir prácticas directivas relacionadas con elementos de la gestión sutil se establece un clima de confianza enfocado en la obtención de metas y objetivos de la institución.

X. CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo se presentarán las conclusiones finales en relación a la información obtenida en el desarrollo del proceso de recolección de datos y su posterior análisis, complementando así, la información entregada en el análisis de los resultados planteados en el capítulo VI.

Se presentarán hallazgos relevantes en relación al bienestar de los docentes, así como también se pretende dar respuesta a las preguntas claves y objetivos planteados al inicio de la investigación, principalmente el objetivo general que plantea identificar las prácticas de liderazgo realizadas por quien asume la dirección del establecimiento desde el año 2014 a Marzo 2019 y el efecto que han tenido éstas sobre el cuerpo docente y el clima de trabajo.

A modo de resumen se muestra a continuación un cuadro con las prácticas claves, las cuáles fueron previamente analizadas en el capítulo VI, seguido por un listado de prácticas establecidas por la Directora identificadas en base a la evidencia entregada por los datos recopilados, respondiendo así al objetivo específico nº 3 presentado en el capítulo I de la investigación.

Finalmente se entrega información relevante que complementa el análisis de los resultados elaborado en el capítulo VI.

TABLA RESUMEN

| | |
|-------------------------|--|
| Práctica clave 1 | Construcción y consolidación de un equipo de profesores que trabaja en conjunto con el equipo directivo. |
| Práctica clave 2 | Inclusión de los padres en el centro educativo, comunicación constante con alumnos y apoderados. |
| Práctica clave 3 | Identificar las buenas prácticas profesionales de los docentes y generar instancias para compartirlas entre los profesores y el equipo directivo en pos de un proceso de enseñanza - aprendizaje efectivo. |
| Práctica clave 4 | Confiar en el cuerpo docente, fortaleciendo su autoestima y validando su experiencia profesional, permitiéndoles autonomía e involucrándolos en los procesos de toma de decisiones de la escuela. |

Listado de prácticas ejercidas por la Directora identificadas en base a los datos recopilados durante la investigación:

- > Trabajar en conjunto con el equipo docente, reconociendo en ellos la categoría de expertos sus respectivas áreas, incluyéndolos en la toma de decisiones relacionadas con los quehaceres pedagógicos.
- > Promover un ambiente de trabajo colaborativo, inclusivo y comprometido con alcanzar los objetivos propuestos, en base a metas desafiantes, pero realistas.
- > Establecer procesos sistemáticos y continuos de evaluación, coevaluación y autoevaluación docente, además de acompañamiento por parte del equipo directivo o líderes instruccionales, para detectar falencias y establecer las remediales necesarias para activar los procesos de mejoramiento.
- > Establecer de un clima positivo basado en la confianza y seguridad para el cuerpo docente, potenciando sus habilidades y gestionando los recursos necesarios para el desarrollo óptimo de sus competencias pedagógicas.
- > Establecer una cultura de altas expectativas en los estudiantes, manteniendo la convicción de que todos los estudiantes son capaces de desarrollar habilidades y competencias específicas.
- > Mantener canales de comunicación fluida entre el equipo directivo, los liderazgos intermedios y el cuerpo docente.
- > Conocer y hacerse parte del Proyecto Educativo Institucional incluyendo a todos los miembros de la comunidad escolar.
- > Conocer, comprender y analizar resultados académicos en pos de la mejora continua y el fortalecimiento de las áreas descendidas.
- > Incluir a las familias de los estudiantes transmitiendo una visión del aprendizaje compartida y sostenida por la comunidad.

De acuerdo al análisis de los datos obtenidos se evidencia un compromiso con el mejoramiento en el establecimiento educativo y motivación de parte de la Directora para generar los espacios y las instancias necesarias para la innovación en prácticas educativas, existe una conducción y coordinación a nivel de departamento y consejos de profesores que propician la comunicación, análisis de resultados y propuesta de acciones de mejora.

Dentro de las prácticas establecidas en el MBDLE (CPEIP, MINEDUC. 2015), en cuanto al desarrollo de las capacidades profesionales se establece que *“(Los equipos Directivos) Desarrollan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda y selección de*

profesores y asistentes de la educación con las capacidades y las actitudes acordes a las necesidades y la cultura del establecimiento. Por otro lado, desarrollan estrategias de retención para mantener un cuerpo docente estable, motivado y comprometido, a través del mejoramiento de sus condiciones laborales y la generación de un clima de confianza y desafiante profesionalmente, todo lo cual ayuda fuertemente en la sostenibilidad de los procesos de mejoramiento del establecimiento". (MBDLE. CPEIP, MINEDUC. 2015 p.22)

Un líder educativo que promueve el éxito de todos los estudiantes al abogar, nutrir y mantener una cultura escolar y un programa de instrucción conducente al aprendizaje de los estudiantes y al crecimiento profesional del personal. (ISLLC, 2008).

Los resultados arrojados en relación a las respuestas de los docentes, evidencian que la Directora genera las instancias y los espacios necesarios para que se cree un clima positivo, el cual va en beneficio de los aprendizajes de los estudiantes. Tema que tiene relación directa con los efectos positivos que provoca un buen clima en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En relación a las preguntas claves planteadas para establecer los objetivos de la investigación, la Directora plantea que las características que deben ser consideradas al momento de elegir al Director de una escuela y que permiten el desarrollo de un liderazgo exitoso, están enfocadas principalmente a la toma de decisiones en relación a los docentes. Un buen líder debe saber dar los espacios necesarios para que los profesores muestren lo que saben hacer, confiar en el equipo que ha elegido y demostrarles a ellos que son valorados por su trabajo.

Al ser consultados con la misma pregunta los subdirectores manifiestan que un buen líder a su vez entiende que la educación se encuentra en permanente innovación entregando a los docentes oportunidades de capacitación y trabaja por un buen clima laboral. Debe adaptarse y trabajar efectivamente y en forma colaborativa en la solución de un problema, integrando distintas visiones para promover los cambios necesarios, debe tener disposición a actuar de forma proactiva, formulando nuevas ideas y anticipándose a las situaciones, para crear oportunidades o evitar posibles dificultades, además de tener la habilidad para dirigir un equipo en función del logro de los objetivos institucionales; transmitir energía y entusiasmo; motivar e inspirar confianza y por supuesto mantener altas expectativas y foco en los aprendizajes de los estudiantes. (Subdirectores, 2018)

Por su parte los docentes manifiestan que la Directora debe ser un líder que integre y potencie a sus liderados, debe ser humilde para aceptar sugerencias sin perder de vista que es autoridad y que debe ser respetada, no por temor si no por admiración.

"De esta manera yo sigo a mi líder no por miedo si no por admiración en su trabajo directivo, si mi Directora transmite esto, entonces trabajas feliz y cumplo mis deberes en el tiempo

estipulado” (Profesora, 2018) Además los profesores indican que un buen líder debe saber escuchar a las personas que dirige, entregar la confianza necesaria a sus equipos y apoyarlos en situaciones de crisis.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte del equipo directivo, incluyendo a la Directora, y el equipo de profesores en relación a las prácticas realizadas por quien está a cargo de la dirección de una escuela que causan un efecto positivo en el cuerpo docente, manifiestan que estas deben estar ligadas al establecimiento de un buen clima laboral, dar espacios de participación, tomar en cuenta la opinión de los profesores y generar los recursos en torno a las necesidades de los mismos, además plantean que el Director debe conocer muy bien a los profesores, sus características, cualidades y áreas de mejora, permitirles que lideren proyectos, y mostrarles que lo que ellos realizan tiene un valor incalculable en el desarrollo de las habilidades y el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

En relación a las prácticas de liderazgo que contribuyen específicamente al fortalecimiento de la autoestima y desarrollo de la identidad profesional docente y respondiendo así al objetivo específico nº2, se destacan aquellas que tienen relación directa con la confianza, el establecimiento de canales de comunicación fluida entre el equipo directivo y el equipo de profesores, integrar a los profesores en la toma de decisiones y considerarlos expertos en el área que desempeñan.

En respuesta a la pregunta ¿Cree usted que potencia el desarrollo de la identidad profesional de los docentes de esta escuela? la Directora manifiesta lo siguiente:

“Creo que existía una cultura muy fragmentada, y que desde que asumí como Directora he ayudado a que se conforme una comunidad docente más unida, que colaboran entre ellos, pero en general creo que la cultura de la escuela ha cambiado para bien, no sólo por mí, sino por la relación que existe entre el equipo directivo y los docentes (...) Creo que mi gestión ha potenciado al cuerpo docente en varios aspectos, entregando tareas concretas desde adecuar las planificaciones, organizar actividades de acuerdo a las distintas realidades de los cursos, dar flexibilidad en algunos aspectos de cobertura curricular, utilizar diversas estrategias metodológicas, crear proyectos que involucren a toda la comunidad, trabajar transversalmente temas con distintas áreas, establecer instancias de toma de decisión, los profesores son los expertos, ellos deben decidir en relación a sus disciplinas. Además, entregando la confianza para que en momentos difíciles los profesores cuenten conmigo, en la medida que pueda, siempre los voy a apoyar”. (Directora, 2018)

Esto incluye una mayor confianza y satisfacción en el cumplimiento de las labores que deben realizar los docentes, las cuales indican antes no se presentaban, pues al contrario se percibían bajas expectativas, identidad negativa y clima laboral poco favorable. Dichas mejoras se han visto igualmente reflejadas en aspectos como recibir la excelencia académica y aumento en resultados académicos tanto en las pruebas estandarizadas internas, como en las pruebas estandarizadas SIMCE.

El mejoramiento de los resultados ha tomado tiempo, pero que lo más importante para generar aspectos positivos dentro de la escuela es consolidar un equipo de profesores que se respeta, que se siente validado, que no teme expresar su opinión, que comparte las prácticas exitosas para enriquecer el proceso de aprendizaje, que se siente exigido, pero respetado. Todos los resultados que han obtenido, todos los logros académicos que han tenido durante los últimos años, es debido al hecho de tener un equipo de profesores consolidado.

En relación a los descubrimientos que ha permitido identificar esta investigación se reconoce que dos de los hallazgos arrojados tienen que ver con el bienestar docente y con aquello que los profesores rechazan y que los agobia constantemente.

Estos factores están relacionados directamente con las remuneraciones y con las presiones por parte de la corporación por aumentar la carga laboral y disminuir las horas no lectivas o de libre disposición.

Ante la pregunta ¿Qué debería cambiar en la escuela para sentirme mejor en el trabajo? los docentes manifiestan que las remuneraciones son muy bajas en relación a la carga laboral, que, si bien la Directora es exigente, no se sienten presionados por ella, sino por los rankings externos que se realizan comparando los resultados propios con los de los 18 establecimientos restantes pertenecientes a la corporación. Los docentes saben que ha habido un progreso significativo y una transformación que ha ido de manera ascendente en la escuela, reconocen ellos mismos que realizan las funciones establecidas, pero las comparaciones con los demás colegios pertenecientes a la corporación no son un refuerzo positivo para ellos.

Manifiestan que el ambiente laboral es muy bueno, y que eso permite que la carga sea menos agobiante, pero de todas formas son insistentes en remarcar el hecho que existe una excesiva carga laboral y que esta no se compensa con las remuneraciones que reciben.

A continuación, se muestran algunas de las respuestas obtenidas que evidencian lo planteado.

R1: *Deberían subirme el sueldo.*

R3: *Mejorar la cantidad de horas no lectivas o bien la cantidad de horas de trabajo administrativo*

debería ser acorde con éste.

R6: Sin duda alguna, la remuneración, creo que debería ser mucho más.

R9: Siento que la exigencia de trabajo es demasiada y el tiempo para poder realizar las labores muy poco. Sería ideal llegar al 50 y 50.

R10: La presión por los resultados

R12: Creo que la carga laboral es excesiva, a pesar de sentirme bien en mi trabajo, creo que son muchas las tareas que debemos realizar y poco el tiempo que tenemos para realizarlas.

R17: El exceso de trabajo es demasiado, si bien hay un buen ambiente laboral, es demasiada la carga administrativa que tenemos, los apoderados también son un factor que afecta negativamente.

R21: creo que es mucho el trabajo que tenemos que realizar, deberían pagarme más por todo lo que hago en la escuela.

R25: El exceso laboral y las remuneraciones.

R26: Creo que las remuneraciones.

Y si bien, la pregunta pretende conocer aquellos aspectos negativos que debieran cambiar, existen profesores que están conformes con su trabajo y las condiciones laborales en las que se desempeñan:

P.2 ¿Qué debería cambiar en la escuela para sentirme mejor en el trabajo?

R11: Prácticamente lo tenemos todo, mucha tecnología, tranquilidad para trabajar.

R19: Nada.

R23: Nada.

R30: Nada, me siento bastante conforme.

A partir de lo que indican las personas que participaron en el cuestionario previo y de las mejoras que se han podido observar en la institución es que se apunta a que surgió una reforma importante en el tipo liderazgo que se practica en el establecimiento, el cual puede definirse como liderazgo transformacional.

De acuerdo a lo planteado por Vázquez (2013), el liderazgo transformacional tiene un papel fundamental en las instituciones educativas que tienen el reto de reformarse para responder a las necesidades sociales, a su vez, el líder transformacional explora una necesidad comprendiendo los motivos para así satisfacer aquellas necesidades que involucran un fin superior.

Los líderes transformacionales mantienen un claro y consistente foco en mejorar la enseñanza y no aceptan excusas para el incumplimiento de las metas fijadas. Ayudan a los profesores a entender cómo pueden trabajar de manera más efectiva con sus estudiantes y esto aumenta la certeza en los profesores de que pueden lograr una diferencia (Louis y Smith, 1992;

Rosenholtz, 1985). Por otra parte dentro de todos los factores internos de la escuela, después de la labor de los docentes en el aula, el liderazgo es el segundo factor que contribuye a lo que aprenden los alumnos en la escuela, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares, los líderes generalmente contribuyen al aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia sobre otras personas o características de su organización. (Waters Marzano y McNulty, 2003; Leithwood y Jantzi, 2008; Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstrom., 2004; Robinson, 2007).

Con respecto a la inclusión de la familia y de la influencia del entorno es muy importante la capacidad del liderazgo en cuanto a transmitir e implementar una visión del aprendizaje compartida y sostenida por la comunidad, se han establecido medidas para evitar que el contexto y el entorno afecten de manera negativa el aprendizaje de los alumnos además de generar prácticas de liderazgo enfocadas en involucrar a la familia, a los apoderados en el proceso de aprendizaje. De acuerdo a los resultados obtenidos en la medición de la encuesta ECAE los apoderados están involucrados en el proceso educativo y participan activamente de las actividades que se realizan en el establecimiento, actividades de convivencia escolar y en el proceso de aprendizaje de sus hijos, lo que se ha traducido en mejores resultados, mejor rendimiento, mejor comportamiento escolar y aumento en los niveles de asistencia a clases, situación que es considerada un logro por el equipo directivo y el equipo docente.

En el proceso educativo de los alumnos, de acuerdo al informe Coleman citado en el documento de José Joaquín Brunner, "Lenguaje del hogar, capital cultural y escuela", existe un amplio consenso respecto del hecho de que una de las mayores influencias sobre los resultados escolares de los alumnos corresponde a las condiciones del hogar (es decir, los antecedentes familiares; el efecto cuna). Entre sus conclusiones destaca la gran importancia del trasfondo familiar (*family background*) para el logro escolar; el hecho de que la intensidad de este vínculo (entre familia y logro) no disminuye a lo largo de los años de escolarización.

De acuerdo a lo planteado por Leithwood (2009) en *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* los directores parecen tener algún efecto sobre otros factores relevantes, como son la participación de los padres, el monitoreo del progreso de los estudiantes, el desarrollo de esquemas exitosos de agrupamiento de los alumnos y otras disposiciones organizacionales, así como la coordinación en materia de currículo, y políticas y prácticas de promoción escolar rigurosas y equitativas (Cotton, 1995; Sammons et al, 1995; Scheerens y Bosker, 1997).

La literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel desempeñado por el liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas en los centros escolares y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje. Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades, de las motivaciones y

compromiso y de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo (social y político). Pero la creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que favorezcan a su vez un buen trabajo en las aulas es algo que depende de los equipos directivos. (Weinstein *et al.*, 2009).

Finalmente, se entiende que la práctica del liderazgo pedagógico dentro de las escuelas, se relaciona con la idea de progreso, en la medida que se van tomando decisiones estratégicas para mejorar las acciones pedagógicas dentro de la escuela, se van generando cambios dentro de las organizaciones.

Si bien, en esta investigación, se establece un listado de prácticas utilizadas, las cuales, en relación a la evidencia recolectada, han generado cambios positivos y transformaciones significativas dentro de la escuela, esto no asegura que si tomamos el mismo modelo y lo replicamos en otra organización obtengamos los mismos resultados. Este estudio asume como limitación el carácter acotado y local de la muestra y de las circunstancias, con lo cual plantear los resultados obtenidos y aplicarlos de manera general a todos los establecimientos se manifiesta como algo inadecuado.

Podemos tomar decisiones a partir de modelos que han tenido éxito en el extranjero o modelos adaptados de escuelas exitosas, pero al implementarlo en otras escuelas, con diferentes realidades, con distintos líderes, con diferentes condiciones laborales, no tenemos la certeza que el resultado será exitoso, ya que debemos considerar el contexto, elemento fundamental para cualquier tipo de decisión, por lo tanto, como futuros líderes, debemos saber interpretar la realidad, ser realistas en el sentido complejo, potenciar a nuestros profesores para que se responsabilicen de educar más allá de lo intelectual, sino que motivarlos para educar en pos de la comprensión humana y del desarrollo holístico de nuestros estudiantes, fortaleciendo sus habilidades y competencias.

De acuerdo a lo planteado por Majluf, N. (2010), el líder efectivo es aquel que a través de sus decisiones va creando condiciones de permiten un trabajo más efectivo, que asegura el desarrollo profesional con sentido, abre espacios de conversación e involucra a los docentes en la toma de decisiones, crea un clima de confianza enfocado en la obtención de metas y objetivos de la institución. (Majluf, N. 2010, p.303), por lo tanto es importante entender que existen recursos personales propios del líder que generan y facilitan el desarrollo de prácticas exitosas y que sumados a una gestión efectiva permiten desarrollar el potencial de los docentes que componen la escuela fortaleciendo su autopercepción, reafirmando su identidad profesional, movilizand o a quienes forman parte de la institución, favoreciendo un proceso de enseñanza- aprendizaje óptimo para los estudiantes.

XII. BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and organizational culture. Obtenido de Public Administration Quarterly, 17, p. 112-121.
- Bass, B., Bernard, M. y Avolio, B. (1991). Multifactor Leadership Questionnaire (form sxlaler). Center for Leadership studies. School of management. Binghamton university. USA. Bolívar, Antonio (2000).
- Bass, Bernard M.; "Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research", New York: Free Press, 1981.
- Baumrind, D. (2005). Patterns of Parental Authority and Adolescent Autonomy. New directions for child and adolescent development, 108, 61-69.
- Beijaard, D., Meijer, P. & Verloop, N. (2004). Reconsidering Research on Teachers' Professional Identity. Teaching and Teacher Education, 20, 107-128
- Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X., & Contreras, D. (2014). Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Branden, N. (1995). Los seis pilares de la autoestima. Paidós.
- Briceño, M. C. U., Cucurella, X. A. V., Mejías, C. L. P., & Rodríguez, J. C. R. (2015) MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR.
- Casassus, J. (2008). Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. Em Aberto, 19 (75).
- Day, C. (2006). Pasión por enseñar: la identidad personal y profesional del docente y sus valores (Vol. 4). Narcea Ediciones.
- Flick, U. (2007). Introducción a la investigación Cualitativa. Madrid, España: Ediciones Morata, pp. 15-42.
- Galaz, A. (2011). El profesor y su identidad profesional: ¿facilitadores u obstáculos del cambio educativo? Estudios pedagógicos (Valdivia), 37(2), 89-107.
- Garay, S. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo (pp. 135- 184). Santiago: Ediciones UCSH.
- García, C. M., & Vaillant, D. (2010). Desarrollo profesional docente: ¿cómo se aprende a enseñar? (Vol. 115). Narcea Ediciones.
- Goleman, D. (1997). La Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós, pp. 223.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación.
- Hurtado, J. (2008). Gestión de instituciones escolares: La cultura escolar chilena y la influencia de las variables del soft management sobre el rendimiento escolar. Tesis para

optar al grado de Magíster en Ciencias de la Ingeniería, Pontificia Universidad Católica de Chile.

- Larreamendy-Joerns, Jorge. (2011). Aprendizaje como reconfiguración de agencia. *Revista de Estudios Sociales*.
- Lasky, S. (2005). A Sociocultural Approach to Understanding Teacher Identity, Agency and Professional Vulnerability in a Context of Secondary School Reform. *Teaching and Teacher Education*, 21, 899-916.
- Leithwood, K. (2011). Revising the Ontario Leadership Framework. Prepared for the Leadership Development Branch.
- Leithwood, K. (1999). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*. Bulletin Nº 18. New York University. USA.
- Majluf, N. (2011). Los desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil. Santiago, Chile: El Mercurio-Aguilar.
- Ministerio de Educación. (2014). Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus Sostenedores.
- Miranda, C. (2005). La autoestima profesional: una competencia mediadora para la innovación en las prácticas pedagógicas. REICE. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.
- Parra, M. P. (2004). La construcción de la identidad profesional del docente. *Revista enfoques educacionales*, 6(1), 29-49.
- Rangel, V. S. (2018). A Review of the Literature on Principal Turnover. *Review of Educational Research*, 88(1), 87–124.
- REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (2005), Vol. 3, No. 1
- REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2014, Vol.12(4), pp.41-70
- Salazar María Angélica. (Julio 2016). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIrevista*, 1, 5.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden. *UNIrevista*, 1(3), 1-12.
- Sampieri, R, Fernández, C, Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). D.F., México: McGraw Hill.
- San Saturnino Murua, Nora; Goikoetxea Piérola, Javier José. Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior. *Revista de educación*, 2013, Issue 362, pp.594-622
- Sebastian, V. H. (2012). Autoestima y autoconcepto docente. *Phainomenon*, 11(1), 23-34.

- Sloan, K. (2006). Teacher Identity and Agency in School Worlds: Beyond the all-good/all-bad Discourse on Accountability-explicit Curriculum Policies. *Curriculum Inquiry*, 36 (2), pp 119-152.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Vol. 1). Barcelona: Paidós.
- Volante B. Paulo, Nussbaum Miguel. (junio 2002). CUATRO PRINCIPIOS DE ACCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL. *Revista Ingeniería de sistemas*, XVI, 75-92.
- Voli, F. (1990). *La autoestima del profesor: manual de reflexión y acción*. Cipa.
- Weinstein, J., & Muñoz, G. (Eds.). (2012). ¿ Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?. Centro de Innovación en Educación. “El impacto de la gestión sutil sobre el rendimiento escolar” pp. 255, 266 - 283, 349

XII. ANEXOS

Entrevista Directora

E: Entrevistador

D: Directora.

E: ¿Cómo llegó usted a este a ser Directora de esta escuela?

D: Yo empecé en la Corporación como profesora de inglés en el Colegio nº7, estamos hablando del año 85 hace hartos años, usted no había ni nacido todavía y estuve 12 años en la escuela de profesora y 3 años como secretaria docente, antes en la corporación para postular a un cargo directivo uno tenía que haber sido secretaria docente porque como que a uno la preparaban un poco en el trabajo administrativo, en gestión de oficina incluso ¿por qué secretaria docente?, porque estábamos facultados para atender cursos de reemplazo en el año 2000 me nombraron como Directora del instituto nº 3, ahí estuve 4 años alcancé a sacar una promoción entera y me dan un desafío que para mí fue muy grande irme a un colegio de la periferia que era en la José María Caro, eso fue en el año 2004, después de estar 10 años en la José María Caro en el Colegio nº 10, me hacen una propuesta de venirme al Buenaventura y me dicen mis autoridades que es porque está muy descendido en muchas áreas, está descendido en la académico, está descendido en la satisfacción de todos los estamentos y que por estar en un contexto muy vulnerable pensaban que se necesitaba una persona con experiencia en el sector vulnerable, lo que a mí no me parecía muy bien y es por eso que yo dije que no que mi especialidad no era enseñanza básica, pero donde manda capitán...

E: Había que asumir el desafío

D: Había que asumir, mi primera respuesta en realidad fue un no, porque a mí me tocó hacer algo parecido en el colegio anterior y yo pensé que como lo habíamos logrado, habíamos tenido éxito, habíamos subido los resultados, como un premio para mí sería haberme quedado ahí y bueno después de conversaciones de tira y afloja finalmente en el año 2014 yo asumo la dirección del Buenaventura

E: ¿Usted sabía el contexto de la escuela?

D: Sí

E: Más allá de lugar físico propiamente tal que está inserto en la población La Bandera y todo eso ¿sabía cuál era el contexto, por ejemplo, a los profesores, al ámbito académico, a los resultados que había tenido la escuela? ¿qué recibió usted o que le dijeron?

D: A mí, me dijeron, yo vi en un par de ocasiones al colegio antes que ni siquiera sospechara que yo podría llegar a ser Directora de este colegio y trabajé con la ex Directora en los planes de mejora, había una conexión por ser del sector sur de verdad yo veía un colegio bien normal, como una imagen aparentemente normal, pero cuando yo me empecé a fijar en los números en los

resultados me di cuenta que como de 5 años hacia atrás desde el 2013 hacia atrás la curva venía en descenso en muchos indicadores, antes no había una encuesta tan clara de satisfacción de profesores era como lo que se veía en el ambiente en eso no tenía números, pero la percepción que yo tuve el primer día que entré acá como Directora del colegio es que había mucha desmotivación, los números de los SIMCE de las PDN hablaban por sí solo ¿por qué tan bajo? ¿por qué bajó el promedio de la corporación?, en muchos niveles, en muchas asignaturas yo decía: hay que hacer un trabajo y finalmente lo que pasaba es que los actores, sobre todo los docentes encontraban que la culpa la responsabilidad era básicamente de los alumnos, porque ellos planificaban, hacían todo lo que estaba en sus manos, que más, inventaban cosas, trataban de crear, pero los niños no respondían, los niños eran flojos, los niños no se motivaban y para que decir los apoderados, los apoderados eran los otros enemigos, eso fue en términos generales lo que yo vi acá, eran muchos bandos y los únicos responsables y los más responsables de todo, eran los niños flojos incapaces, que no sabían, que no contestaban, que aquí no se les puede pedir más porque son pobres, porque tienen problemas las familias, porque el papá es alcohólico y eso eran las justificaciones

E: Con respecto al cuerpo docente ¿Cómo vio la cohesión, si es que, había cohesión o los vio también segregados?

D: Yo los vi desunidos, porque había gente con creencias muy arraigadas de que no se puede y otros más jóvenes, no sé si más jóvenes en realidad, quizás estoy generalizando bueno, otros con motivación, que sí se puede, de hecho, yo vi clases en algún momento donde decía: estas son las clases que sí se pueden hacer ¿por qué otros no las hacen?, entonces gente muy desmotivada, hubo una experiencia en este colegio que marcó parece un antes y un después que un niño fue expulsado que se trató de suicidar y que de ahí en adelante como que se les acabó, la gente que estaba te decía: tú supiste que aquí se trató de suicidar un niño, entonces nosotros no podemos retar a los niños, no podemos hacer nada

E: Esa era como la bienvenida para el que llegaba

D: Era para que se entendiera, que aquí, aunque uno quisiera trabajar, no se podía trabajar bien, porque o si no íbamos a salir en la tele, si nosotros exigimos mucho, entonces era entre la justificación, ahora, yo entiendo que debe haber sido una experiencia un poco difícil, crítica, fue una crisis que, yo entendí, porque yo lo hablé con la Directora anterior, que también les sirvió para unirse un poco más, en el dolor, pero no en lo que nos convoca, nosotros tenemos que estar unido como bloque para defendernos de y yo entiendo que uno, un cuerpo docente los directivos tienen que estar unido para que los niños aprendan más, y ahí es donde el enfoque yo creo que no era el que tenía que tener, o sea, está bien la crisis, nos equivocamos, expulsamos al niño, no investigamos, pero si hubiera habido una buena relación no habría pasado esa crisis y ahí uno dice entonces si ahora nos pasa algo parecido yo creo que habría más adhesión, estaríamos mejor preparados que un niño por ejemplo se intente suicidar porque está mal, es como todo lo contrario, el colegio ayuda, el colegio no fue el culpable

E: Y los apoderados respaldarían esa posición

D: Exactamente, no nos tirarían piedras, entonces yo creo que esa crisis, creo, porque yo no la viví, pero estuve muy cerca con la Directora, sirvió para que el cuerpo docente le diera un espaldarazo a la dirección del colegio, porque en un momento, yo lo sé a ciencia cierta, es que la Directora no se sentía respaldada, sentía que ella iba para un lado y profesores iban para otro, esa crisis ayudó a eso, pero no ayudó a otras cosas

E: Con respecto a lo que está pasando actualmente ¿Cuál podría decirme usted que son las fortalezas de la escuela? ¿cuáles son los desafíos?

D: Bueno, yo creo que una de las fortalezas que como Directora yo me propuse y yo creo que lo estamos logrando es primero, confiar en el trabajo de los profesores y que tengan autonomía, ahora, autonomía sin saber para dónde uno va no sirve mucho, yo creo que el objetivo y la meta clara, ¿qué queremos lograr?, como colegio Buenaventura, nosotros queremos que todos nuestros niños aprendan, pero, ¿cómo lo vamos a lograr?, el ¿cómo lo vamos a lograr?, es bastante más libre y bastante más autónomo que como fue cuando yo llegué, porque muchos profesores preguntan ¿cómo lo hago? Y ¿escribo con lápiz azul? Y ¿qué más hago?, no me ha llegado la planificación de la ATE entonces yo no puedo trabajar, no me llegó la prueba de la ATE, que la unidad de la ATE, y uno dice: oiga, diez veces yo dije ¿quién les dijo que la ATE era la sagrada escritura?, sí pero que a nosotros los profesores nos dicen que se debe trabajar con eso, no, yo les digo que no, autonomía, se acuerda, olvídense de la ATE por favor, si no les sirve, haga su planificación, yo confié más en la suya, porque la suya está atendiendo, las necesidades reales de sus cursos, incluso, yo sé que lo decimos, pero no lo hacemos.

Costó, hay gente que todavía trabaja con las sagradas escrituras, pero cada día es menos, cada día, cada uno se está haciendo cargo de su clase, de su inicio, de su cierre y eso está bien, nosotros nos debemos al currículum nacional, nosotros estamos adscritos a los planes oficiales del ministerio en caso todas las asignaturas, en inglés tenemos planes propios, pero en todas las demás y uno dice: la cobertura tiene que ser o sea yo no puedo pasar en segundo básico las divisiones por cosas lógicas, hay un lineamiento general, un lineamiento de la corporación, pero nadie, yo lo puedo decir con conocimiento de causa, no pasa nada si el profesor cambia un contenido si viene antes o después o sea cuando a mí me justificas, mire: que la planificación dice así, sí, pero quién hizo la planificación, yo me acuerdo, que fui un poco odiada el primer año cuando llegué cuando dije: necesito las adecuaciones curriculares de planificación, pero vamos a trabajar dos veces, perdón, pero si usted no ha trabajado ninguna, porque la otra ya viene lista, que es lo que no pasa en inglés y no pasaba, en inglés siempre estaban acostumbrados a mandar la planificación y en todas las demás asignaturas, yo me acuerdo algo como súper patente que una profesora me dijo, yo le dije: ¿qué van a hacer los 15 primeros días de marzo? ¿un reforzamiento? Y me dijo: sí, porque no tenemos nada que hacer, porque no han entregado la planificación y yo le dije: en 15 días, entonces, usted no va hacer nada, el año pasado ¿tampoco hizo nada?, las

planificaciones del año pasado, por último, y uno dice: ¿cómo alguien puede contestar algo así?, por el que dirán yo no le contestaría, porque como no han llegado las planificaciones, no sabemos qué tenemos que hacer, si incluso antes nosotros nos juntábamos en enero a planificar y yo sí sé que, curso me toca me vengo con mi planificación lista y la amonono a la pinta mía ¿cómo todavía hay personas que no entienden que la planificación es de uno?, y que no pasa nada menos en este colegio, porque si alguien cambio la planificación, por adecuar, porque los niños no saben porque les cuesta, porque esas decisiones llevan consigo responsabilidad, yo lo cambio, yo lo decido y yo me responsabilizo de la decisión, ahora si la gente quiere responsabilidad compartida veámoslo juntos, si yo no tengo problema con eso pero, ¿quién es la especialista?, como yo le voy a decir a la profesora de música que es lo que tiene que pasar primero, ahora, cuando uno se empieza como a empoderar, si no me llega la planificación, yo me hago mi propia planificación, no sé yo creo que lo mejor es planificar uno a la pinta de uno como lo va a hacer uno , si hay un experto que planificó muy bien algo y a mí me sirve quizás, lo voy a repetir a la pata de letra, lo tomo igual o sea no le cambio nada porque me sirve demasiado bien, pero, es lo que pasa con el libro de inglés, que nosotros mira así podría ser y los créditos para los profesores , yo en todas las áreas me gustaría que pasara eso, yo me hago cargo, yo lo elaboro y yo doy fe que esto va a resultar porque lo voy a trabajar yo, ahora si yo lo puedo compartir con otro profesor o lo puedo compartir con otro colegio bien, pero tome lo que le sirva, lo mejor de la vida es que a uno le digan: ya invente su libro de inglés o su libro de ayuda a la pinta suya y yo se lo imprimo, qué maravilloso y no que venga la cosa hecha, yo creo que una de las fortalezas es que de verdad, yo sé es un poco autorreferente, que el equipo directivo de posibilidades y que dé autonomía eso yo creo que es una fortaleza que no está en todas parte tan claro, ahora puede ser una debilidad los profesores no tomen esa autonomía y que los profesores quieran que la Directora les diga los pasos a seguir en todo y dependan de que la Directora me dijo , entonces ¿cuándo va a decir usted algo?, si es usted el que está en clases todos los días y eso yo creo que por un lado es la fortaleza y por otro que se atrevan los profesores, si todos estudiamos, ahora claro cuándo uno se acostumbra que te den el paso a seguir, el minuto a seguir, todo lo que tienen que hacer se acostumbran de verdad, como que no hay creatividad y aquí yo creo que el gran cambio, que al principio los profesores se sentían que no podían hacer nada, todo era prohibido, no es que en la corporación no se puede, que la asesora me dijo, no puedo hacer esto, no puedo cambiar, yo les dije no: sí se puede cambiar, dígame ¿por qué lo va a cambiar? ¿cuándo lo va a cambiar? Y el ¿por qué?, es súper importante cuando uno lo verbaliza, sabe que: yo primero voy a pasar las restas, si me lo dice y me lo argumenta bien, yo la apoyo, pero uno se tiene que hacer cargo de las decisiones y yo creo que todavía una de las debilidades es que la gente prefiere que le diga otro lo que tiene que hacer y así yo obedecí no más

E: Con respecto ¿hacia dónde va la escuela? ¿cuáles son los objetivos de la escuela? ¿cuál es el enfoque que se le quiere dar?

D: Bueno, uno sabe que el enfoque es sacar a los mejores niños, el perfil del alumno del Buenaventura, lo que dice la misión, niños de forma integral, desarrollo de las habilidades del pensamiento, que sean perfectos (ríe) o que vayan para allá, pero yo creo en el diario vivir que nosotros queremos del colegio un lugar donde los niños se sientan seguros, donde se sientan que vale la pena estar y que están aprendiendo cada día o sea no es un lugar de acogida esto, no es una acción social, nosotros queremos dar educación de calidad porque no lo digo yo, lo dicen todos la educación de calidad, la educación de excelencia me va a cambiar la vida, no hay otra forma, sobre todo en un contexto con tanta vulnerabilidad como este, lo único que nosotros le podemos dar a los niños, que las mamás siempre lo han dicho, lo único que les podemos dejar de herencia es la educación, si nosotros nos hacemos cargo de darle una educación de excelencia a los niños esta la movilidad social, nosotros tenemos niños ex alumnos que vienen a vernos que son profesionales, que son abogados, el primer profesional de la familia fue un ex alumno del Buenaventura, es un orgullo a eso vamos, con niños felices o sea si yo pudiera hacer un slogan me gustaría algo así como: educación de calidad y alegría o felicidad, esas dos cosas, no porque yo soy mateo o porque yo estudio mucho, tengo que tener ser grave o tengo que estar triste todo lo contrario, lo logré y soy feliz por eso

E: ¿usted creer que existe coherencia entre lo que usted como Directora o como equipo directivo quiere y lo que profesan los profesores?

D: Yo creo que ahora hay más coherencia, creo que los departamentos a través de sus jefes de departamento, han entendido que la educación de excelencia es la convocatoria, yo creo que sí, ahora las acciones a veces no son tan consecuentes, pero yo creo que el pensamiento que queremos, o sea yo escucho a profesores ahora que me dice: yo sé que lo vamos a lograr, yo sé que mi curso es el mejor, yo sé que puedo o si les cuesta un poco, pero yo sé que lo vamos a lograr

E: Y antes ¿se escuchaba lo mismo?

D: No, antes uno o dos que se salvan, no habían más, ahora son uno o dos los que se me van quedando atrás, yo cuando llegué había un no sé, estoy inventando un número, pero un 15% de repitencia un 10% de expulsados y ahora estamos en un 4,8% de repitencia y creo que un 0,2% de expulsión, el primer semestre, los profesores en el primer consejo de disciplina querían sacar a 50 niños del colegio y el último consejo de disciplina que hicimos como el año pasado 3 alumnos de 1110 tres porque ya eran como cosas físicas neurológicas, además, poca adhesión del apoderado al proyecto esos niños se tenían que ir a un hogar, pero también nos dolió en cambio antes no era quien gana y yo siempre insisto que un niño que se va es un fracaso algo que nosotros no hicimos bien, ¿por qué no lo logramos? Y cuando uno piensa y piensa dice al final aquí nos faltó la familia, hay cosas que nosotros podemos y otras no podemos, si la mamá no manda al niño a clases y repite porque tiene un 25% de asistencia, yo no sé, aparte de denunciar ¿qué otra cosa podemos hacer?, de ir a buscarlo a la casa, porque también va la inspectora a buscarlo a la casa, bueno hay cosas que ya escapan, ahora hay acciones de profesores que yo, a

pesar que ellos creen que sí, yo las encuentro inconsecuente ¿por qué?, porque todos sabemos que los niños han cambiado, porque todos sabemos que podemos morir en el intento, pero si no cambiamos nosotros, si no innovamos en metodología, si no nos actualizamos, igual va a ser difícil o sea todos estamos conscientes que los niños cambiaron, la sociedad cambio y que todas demandas que cuando salgan los niños son diferentes y yo sigo haciendo la misma clases de hace 20 años, ahora cuando la misma clase, y yo también se lo dije a los profesores, si la misma clase que usted hacía hace 30 años le está funcionando y tiene buenos resultados yo hago una reverencia, pero si yo veo los resultados que va para abajo cambie por favor, ahora decisiones poco populares o difíciles y drásticas hay que tomarlas, así como hay niños que no adhieren, familias que no adhieren al proyecto educativo, hay profesores que no adhieren y esos profesores se han tenido que ir de a poquito y yo creo que eso también es gestión de tratar de ser objetiva en esa decisión de decir ¿por qué esta profesora se tiene que ir?, porque no está adherida porque no está cumpliendo, los números no la acompañan, el discurso no la acompaña, nada y por eso yo creo que los que se van quedando siempre en un grupo hay talentos y no talentos pero los que se están quedando al menos ya creen en los alumnos y con eso ya me está bastando por ahora (ríe)

E: ¿Cómo se articula el trabajo en la escuela?

D: ¿en qué sentido?

E: En el sentido académico o en el sentido de la convivencia, se trabaja directamente con los profesores a través de los jefes de departamento

D: Yo creo que lo que a nosotros nos articula mucho es el PME el plan de mejoramiento educativo, porque en el PME nosotros tenemos 4 grandes áreas, la curricular, lo de los recursos, lo de la convivencia y lo que es formativo, entonces finalmente como que uno está obligado en cada área a trabajar, ahora nosotros nos damos cuenta y los primeros PME de nosotros eran como todo académico muy académico, así como si pudiéramos dividir el 80% era reforzamientos, PDN, planificaciones y poco de convivencia, poco de vínculo familia escuela y ahora estamos más equilibrados porque los profesores y también nosotros nos dimos cuenta que si no tenemos una buena convivencia una sana convivencia no lo vamos a lograr el niño primero se tiene que sentir acogido, seguro, tranquilo, con cosas extra programáticas con talleres interesantes para ellos y si están bien como que a ver, se adhieren mejor a las exigencias, como que el colegio se puede ir exigiendo, exigimos en la mañana y en la tarde lo pasamos bien, pero para pasarlo bien en la tarde tiene que haber pasado algo en la mañana y eso yo creo que ahora se está articulando eso de ir como la satisfacción del deber cumplido, entonces ahora nos vamos a ir de paseo, ahora tenemos libertad, pero no es fácil, porque la tendencia de algunos profesores es ser compasivo, cuando se acercan a los alumnos es para exigirles menos y yo creo que los profesores más cercanos son los más exigentes y son los más reconocidos los que logran más cosas, porque a quien vienen a ver, hay profe usted era más pesada, más exigente, pero a ellos vienen a ver, no a los buena onda que eran flojos que no hacían clases, en general yo casi pondría las manos al fuego en decir que la

mayoría de los profesores está haciendo buenas clases, que la está planificando bien, que le está poniendo cabeza y corazón a lo que le entregan los niños

E: ¿habría dicho lo mismo hace 4 años atrás?

D: No, yo veía que los profesores estaban con los niños y hacían actividades para que los niños no se portaran mal,

E: Para tenerlos entretenidos

D: Exacto, por lo menos, que esté quieto para que no me llamen la atención y no metan bulla, yo les digo: esos cursos que meten un poco de bulla porque están trabajando me hacen feliz, porque yo digo que bueno si yo no quiero momias y antes era académicamente tieso, el niño se tiene que desarrollar, yo por ejemplo veo a los niños tirados de guata pintando y de verdad yo digo, como que da nervio, pero que rico, esa es la dinámica, sentaditos mirando al profesor como el profesor habla ya fue,

E: ¿Cómo se han implementado los cambios desde su punto de vista?

D: Yo creo que los cambios

E: Primero ¿tiene claro que ha habido cambios en la escuela?

D: Sí, ha habido muchos cambios

E: ¿Esos cambios se los atribuye a la forma en que usted ha sabido liderar la escuela?

D: A ver, yo creo que un director de colegio que es capaz de hacer cambios profundos tiene que adjudicarse algo, no es tan gratuito, hay conciencia, esfuerzo y hay foco, ahora que las cosas resulten mejor de lo que uno pensaba más alegría, yo creo que los cambios de este colegio en particular a mí me han superado mis expectativas, yo dije lo vamos a lograr en 5 6 años y en el segundo año ya estábamos, como subidos un poco, ya se veía algo, ahora los cambios empezaron bien y yo lo vi así por la infraestructura, por darle color, por darle limpieza, por darle dignidad a todos, desde el baño para arriba, yo sentía que no podía exigirle a personas que no tenían un lugar digno donde comer, por ejemplo, como yo le exijo que tiene que ser el mejor profesor del mundo si ni siquiera tiene una silla, un lavaplatos, no sé de lo básico, de lo doméstico, no sé cómo uno se imagina que uno estaría bien si pasamos 8 horas en el colegio, entonces quizás otra persona hubiese empezado por lo académico, yo empecé por barrer, por limpiar y esa decisión la tomé yo y yo golpee las puertas y yo fui a reclamar y yo solicité y dije necesito que me limpien el colegio y después que me limpien el colegio empezamos a trabajar como corresponde y yo creo que fue una buena fórmula, acá sobre todo porque los profesores estaban muy desencantados que les prometían y les prometían las cosas y nunca se las cumplían, porque yo me acuerdo que muchos consejos nosotros terminábamos hablando del baño y del confort, porque no había confort, porque el baño estaba sucio, porque estaba hediondo y yo decía pero cuándo le puedo subir el nivel a la conversación, cuando estén los baños limpios y yo creo que fue un acierto

E: Y que en el fondo algo que no tiene que ver directamente con el aprendizaje de los niños

D: Influye mucho en el ánimo de los profesores, como los profes se motivan, porque alguien se

preocupó de que pudieran tener un mejor pasar, solo eso es que cambian y no es que uno lo tenga tan pensado, es que a mí me pasa o sea si a mí me pasa si voy a un lado que esté hediondo cochino voy a estar desagradada no voy a ir al baño, entonces porque todos los demás lo necesitan, porque sólo un equipo directivo puede tener una mesa linda y el resto no, porque ni servicio tiene que ser diferente al servicio de los demás si somos todos funcionarios iguales, todos somos seres humanos y esas cosas yo creo que los profesores las valoraron que son cosas, claros recursos económicos, pero que estaban había que pedirlos no más y no hemos quedado en la quiebra y han venido muchos cambios, ahora la gente que llega no valoran, como que quieren más y más y más, pero yo me acuerdo del popurrí de tazas que habían saltadas, picadas y de cien colores y uno dice mínimo, un mueble, una cocina un refrigerador, el refrigerador era horrible y lo mío no es que yo les voy a dar esto para pedirles lo otro.

Primero yo creo que lo merecemos todo y segundo es como en la casa si yo creo que me merezco un refrigerador grande me compro grande si no me conformo con el chico, con 70 personas, no puedo tener el mismo refrigerador de la casa y yo creo que la gente lo valoró, lo cuidó o sea, llevamos 4 años con los mismos platos, los platos blancos, se quiebran y todo, pero igual los cuidamos, se pueden ir reponiendo y todo, claro, alguien pudo decir: esta está loca, como se le ocurre que se va a poner a pintar con los resultados del SIMCE que tiene, pero el tiempo nos ha dado la razón que se tomaron las decisiones con la prioridad que se tenían que tomar, porque si los profesores, los apoderados en cada reunión de apoderados reclamaban por los baños de los niños ¿cuándo íbamos a subir nivel de la conversación?, nunca y se subió si ahora los baños no son tema y lo otro que yo creo y que yo lo hablé mucho con la administradora, siempre tener lo que hace falta no esperar que se acaben las cosas para pedir, porque yo me acuerdo que a veces pasaba una semana que no habían cosas y yo si para la semana necesita 4 pida 20 para el mes, porque tiene que esperar que se acabe y eso creo que ya no pasa, claro en media hora no habrá papel de toalla, pero hay sólo hay que ir a buscarlo si yo de verdad, pero no sé, tengo una tranca, pero yo soy la persona más feliz cuando alguien me pide algo y lo tengo, tiene una cartulina, tome, tiene un lápiz negro, tome, ¿por qué no?, yo creo que ser precavido, tener provisiones ayuda mucho, ¿usted tendrá una lámina para plastificar?, sí sí tengo ahí hay una, ¿por qué no?, porque no pensar antes en eso, que no sea un tema, pucha si hubiera habido una lámina para plastificar mi clase me habría salido mucho mejor, yo me acuerdo cuando ustedes plastificaron y por eso yo creo que en el tiempo cada departamento ha dicho lo que necesita y ya pida eso, porque yo pedía a la pinta mía, ahora cada uno pida lo que quiere y yo creo que eso también facilita el trabajo diario

E: Hay un concepto que se trabaja en educación con respecto a los profesores que es la autoestima profesional docente, que me viene a la mente al tiro, por todas las cosas que usted me está comentando ¿cree usted que todos estos cambios, que para otro pueden resultar

insignificantes ha contribuido a generar una autoestima positiva en los profesores?

D: Yo creo que sí, indudablemente y así como ha ocurrido con los profes, contribuye también en los alumnos, porque había aquí profesores, como dos grupos, que se creían mucho el cuento, que lo hacían demasiado bien y la autoestima por las nubes, pero cuando empezábamos a mirar números y analizar datos, era en realidad no son tan buenos, pero también el hecho que el colegio vaya creciendo decimos somos capaces, sí podemos, la autoestima obvio o sea hasta a mí me subió el autoestima, yo sabía que había una fórmula que podía resultar, porque ya me había dado resultados, pero un colegio no es igual a otro, aunque sean de la misma institución, entonces yo cosas que fueron exitosas en algún momentos, no necesariamente van a ser exitosas acá, pero se va probando con la gente y yo creo que una de las cosas que sube mucho el autoestima es que a uno le tomen la opinión en cuenta, profesora "B" ¿cómo cree usted que en inglés lo podemos hacer? profesora "B" déjeme a mí no más, a mí me encanta cuando me dicen déjeme a mí no más, porque no es que yo no quiera hacer la pega, porque yo creo que yo la haría mucho mejor, pero si es verdad, pero si es verdad o sea si yo lo hago lo voy a hacer excelente, porque yo me creo el cuento, yo tengo la autoestima alta entonces yo me creo el cuento que, si a mí me dan una misión una meta algo, yo lo voy a hacer, pero ¿Cómo crece el otro si yo no lo dejo hacer nada y todo lo voy a hacer a la pinta mía? Yo me acuerdo de algo que pasó el primer año que premiamos valores que yo casi lloré, se acuerda que estaba todo el colegio, los apoderados por allá y yo dije me equivoqué yo dije, perdón vamos a separar en primer y segundo ciclo, vamos a sentar a los niñitos, vamos a poner un letrero vamos a hacer una cosita más cortita, pero eso es lo que yo quiero, a mí se me olvidó decir no dimensionamos que mil niños adentro no funciona que el apoderado andaba por allá gritándole al Brayatan por acá, lo hicimos, lo logramos, check lo entregamos, pero no era lo que yo había soñado, pero no lo realicé no lo dije, reunión quiero esto lo voy a hacer yo, voy a modelar , porque yo no me enojo, sino que me frustró un poco y dije sí porque yo tengo la culpa, porque si yo hubiera dicho quiero sillas, quiero fundas , quiero letreros, y yo en ese momento dije: yo también aprendí la lección, entonces por qué el otro tiene que entender mi sueño si no lo ve, por qué el otro tiene que pensar como yo creo que se tienen que hacer las cosas si yo no las digo, nunca habíamos hecho un acto de valores, en este colegio la primera vez que se hizo el acto de valores lo pensamos, aquí allá, pero nos faltó un poco de logística, pero ni la Directora ni nadie lo dijo, entonces por qué tenía que ser, hicimos un acto cívico como todos y después yo dije no era lo que yo pensé y ahí pienso y asumo mi responsabilidad de decir ¿y a quién se lo dije? ¿a quién le dije que quería sillas? Porque yo podría haber dicho, pongamos las sillas en el escenario, por último, porque hay mucha gente, bueno hay que ir, yo no hice show

E: Solo entró en colapso internamente

D: Porque no se escuchaba el micrófono y además es y lo hemos hablado otras veces, es tan importante para el niño y para el apoderado recibir ese premio el reconocimiento que no lo podemos chacear o si no, no lo damos y me pasa con todo, ahora no es que mi forma de hacer los actos sea la mejor del mundo, es la que a mí me gusta y si alguien viene con otra idea que sea

mejor yo estoy dispuesta, eso es, yo creo que es eso, cómo uno cree que los demás piensan igual que uno

E: Y asume que van a entender todo

D: Yo asumo que lo van a hacer como un acto lindo, como una graduación, pero si yo no pedí eso, como alguien lo va a adivinar

E: Con respecto a lo que afecta a la escuela ¿Qué podría decir que es lo que afecta más de manera positiva a la escuela y lo que afecta más de manera negativa?

D: Yo creo, que, sin duda, lo que ahora más afecta positivamente son los buenos resultados, uno puede tener el clima mejor, pero cuando a los niños les va bien académicamente, cuando participaron en un debate y ganaron cuando por ejemplo, van representando al colegio en cualquier cosa, en el peloteo en el fútbol, porque somos competitivos y cuando un curso fue el mejor de la corporación, porque aquí hay cursos que en PDN han sido el mejor de la corporación uno dice se puede, uno se inyecta de energía más que pasarlo bien, porque lo que nos convoca es el aprendizaje y si ese aprendizaje es medido y nos va bien en comparación a otros a los del sur a los del norte y también en los otros indicadores de la educación los IDPS, los cuando dice mire: la convivencia escolar del Buenaventura, está sobre 4 puntos sobre el medio, lo estamos haciendo bien, yo creo que eso afecta súper positivamente, que cuando nos miden o cuando nos evalúan o cuando nos miramos decir: mira los resultados también hablan que algo está pasando aquí adentro que es bueno y lo mismo o sea al revés, yo creo que una de las cosas, para no hacer lo mismo, porque si tenemos malos resultados vamos a estar todos bajoneados, yo me acuerdo que les decía, esperemos ya lo vamos a lograr si los resultados no son tan rápidos, por eso digo: superó mis expectativas, porque empezaron a llegar más rápido de lo que pensaba y bueno, lo otro que yo creo que afecta mucho a los profesores en este colegio, en este particular es la incomprensión de los apoderados , yo no sé cómo vamos a lograr eso cuando un apoderado a mí me trata lo pero el colegio malo, uno no entiende porque lo tiene en este colegio tan malo, pero no le puedo decir lléveselo entonces, pero yo creo que la mayoría de los profesores da mucho en la sala, da mucho en el colegio, que está más horas que debería estar que en la casa está pensando en los niños , que les llevo, es busco algo para mostrarles un Power Point y viene la señora y no sé porque el niño le quitaron la colación tira todo por la borda los profes se desaniman mucho , yo he recogido profes a pedazos, se acuerda un año que usted también peleó con una señora que se yo pero uno dice, dígame, todo, todo lo bueno que hicimos las 200 cosas que hicimos no sirvió para nada, porque media cosa que se hizo mal yo creo que ese tema, por eso que yo creo que este año el foco de los apoderados que sientan que no somos enemigos, oiga si somos alianza y si usted depositó en nosotros la confianza de educar a su hijo déjenos hacer la pega, lo que no quiere decir que si nos equivocamos lo podemos reconocer, pero yo he visto a profesores muy caídos porque un apoderado reclamo o denunció, porque uno les menciona la palabra denuncia uno sabe que puede salir airoso, pero la denuncia ya está hecha, porque ese apoderado llegó a la instancia de la denuncia y no lo arregló aquí, porque además hay gente que dice vaya a denunciar no más, pero

eso afecta negativamente, cuando uno está denunciado afecta demasiado

E: De las prácticas que usted ha implementado ¿cuál cree que fracasaron?

D: Yo creo que la de los apoderados es una que todavía no sabemos cuál es la forma para convocarlos, ni siquiera es para tenerlos entretenidos, es para que vengan, nosotros hemos hecho charlas Amanda Céspedes, con personas potentes, hemos invitado a 600 personas, llegan 40 20 con suerte y nosotros decimos ¿qué hacemos mal? Ahora, las escuelas para padres y todos los talleres tienen una mala reputación, donde dice a no, no me estoy perdiendo nada si no voy, estamos tratando de ser más protagonistas, pero yo creo que hay cosas que han fracasado, porque a lo mejor no hemos dado la respuesta que los apoderados quieren, por un lado, los apoderados son muy demandantes, pero cuando uno demanda de ellos están poco, creemos vamos a probar una fórmula diferente este año en que vamos a potenciar a un grupo reducido de apoderados, para ver si ellos pueden hacer la pega que nosotros no hemos logrado, que ellos sean monitores que entre pares se puedan potenciar y decir, yo creo que otra que de las que puede ser como un fracaso que uno ha tratado de implementar, pensando como que nos ha ido bien en todo (ríe), hemos pensado en las implementaciones, hemos pensado si nos metimos en este cuento ¿para qué?, hemos pensado y la sociedad ha pensado en un proyecto que es un recurso de observación y retroalimentación, un modelo de Estados Unidos, que nosotros le pusimos un poco de corazón el primera año, ya el segundo mal, porque como que las profesoras lo estaban pasando mal, afortunadamente ellas me dijeron lo que pasaba y yo creo que nos quedamos con lo mejor del proyecto, pero sin duda para otros lo ven como un fracaso, porque los otros colegios todavía siguen y nosotros nos salimos, yo lo veo como un acierto, pero que depende como uno lo mire, siempre a mi lo que me ha pasado que como cuando yo me embarco en algo, quiero ir a la segura

E: Y tienen que estar convencida de...

D: Tengo que estar convencida y que los otros me digan si está bien, hágalo no más, porque hasta salirme yo le dije al equipo: sabe que yo no aguanto más esta cosa, ¿qué piensan ustedes?, si ustedes me dicen démosle porque vale mucho la pena, por qué no sé qué, yo pero a mí me pasa esto, pero por favor, convénceme que yo estoy mal y nos quedamos y no fue así, por eso yo creo que una de las razones por las que no hemos fracasado tanto en los intentos es porque es muy participativa la decisión, bueno igual uno puede pensar en otras cosas que en estos momentos no se me ocurren, no sé pero el fracaso de tener una sala de profesores muy ordenada y muy limpia, que hago yo mal para que los profes no entiendan que tienen que ordenar sus cosas, que no dejen botado porque eso impide que los otros, eso causa molestia, o que alguien diga es que yo dejé mi colación y me la robaron, mucho menos que al principio cuando yo llegué y porque como que alcanza para todos, pero de repente uno dice: ¿cómo se logran esas cosas? Soy yo la que tengo que andar cateteando para que los profesores sean ordenaditos, de repente a mí me dejan hasta los zapatos arriba de la mesa, los bolsos está bien en el rato que uno no está, pero cuando uno va llegando al menos que saquen, yo el otro día agarré una prueba y la tire a la mesa del dueño, me

entiende, en esas cosas a lo mejor, pero es que convivir con 70 seres humanos todos los días no es fácil, pero yo también creo que esos intentos de orden y de limpieza, hay gente que no va a cambiar, pero a esa gente entre todos le tenemos que hacer ver que están equivocados, porque esto es de todos, nadie es más dueña, ni la Directora ni nadie es más dueña de ese lugar que todos

E: De la cultura que hay ahora en la escuela y de la identidad que se ha formado dentro de los profesores y contando los directivos

D: O sea yo le digo que la primera vez que yo me di cuenta que nosotros estábamos teniendo una identidad renovada, no me va creer, me dice la señora "C.G", gerente de recursos humanos, yo fui a una reunión de directores un día martes en la tarde nos citaron y me dice :Directora te quiero preguntar ¿qué le hiciste al profesor "D"?, yo le dije ¿por qué? Y me dijo: yo antes que tú llegaras una hablaba ¿cómo estás Profesor "D"? Ahí estamos con esos niños que uno se esfuerza que no puede y que bueno vamos a tirar para arriba, pero cuesta, pero es difícil es que los apoderados, porque la lluvia, porque el sol, después de un año que cambia la mano ¿cómo estás Profesor "D"?, feliz, yo estoy feliz porque estoy en el mejor colegio de la institución, estoy en el mejor colegio de la corporación con mis mejores niños, hemos tenido tantos logros , señora C., porque no estamos bien y todo es ahí como trabajo en equipo, cuando ella me pregunta ¿qué le hiciste a Profesor "D"? Yo no entendí que tanto había permeado el discurso, que él era capaz de decir, uno le pregunta al Profesor "D", la otra vez la señora MTI. le dijo: Hola Profesor "D", cuando estaban negociando y todo y le dice ¿usted en qué colegio trabaja? en el mejor de la corporación en el Buenaventura, no sé si hace diez años Ignacia habría dicho que está en el mejor colegio, habría dicho que estaba en el más pobre, en el más difícil, en el de contexto más vulnerable, es que pucha trabajar allá es otra cosa, cuidado Directora tiene que irse temprano porque aquí asaltan a la luz de día, a mí no me han asaltado nunca, yo creo que también va en la postura que uno tenga en la vida, no es que yo ande en la noche, o sea una vez nos vamos con el Subdirector hasta las 11 de la noche haciendo el PME, pero no nos pasó nada, pero como que uno en su pensamiento también atrae las buenas y malas vibras y cuando uno discurrea mucho algo al final se hace realidad, que los niños no puede, que los niños son pobres y eso lo tenían convencido, ¿Por qué yo pongo a Profesor "D" como un ejemplo?, porque me lo dijo una persona externa, porque yo ahora lo escucho pero no sé si, yo me acuerdo un día que dije: la próxima persona que yo escuche decir que estos niños no pueden me presenta la carta de renuncia o llegamos a un mutuo acuerdo y le pago todo, pero por lo menos en mi presencia no lo diga porque ya estoy cansada no puedo más , porque de verdad la palabra constituye realidad, no es mentira lo que ustedes están diciendo, yo le dije: será causal de despido, ahora si usted lo piensa trate de disimular que no se le note, porque si se le nota yo voy a estar mirando, no sé si fue una amenaza, porque ya era mucho o sea hay gente que todavía se le sale un poquito, pero mucho menos que antes, es mucho más controlado, porque es causal de despido trabajar en este colegio y no creer en los niños de este colegio es causal de despido, y yo creo que ahí fui lo suficientemente clara, porque la buena onda, la prudencia, la tolerancia, yo creo

que son una de las características que yo creo que he trabajado, pero mi tolerancia y mi prudencia, tienen el límite del descrédito a los niños y de la flojera, entonces yo aguanto todo menos la flojera y el descrédito a los alumnos porque sí y yo creo que lo han entendido todos y yo no he cambiado el discurso desde el primer día que llegué, porque yo creo que eso también es una clave como decir pucha la galla ¿de dónde saca tanta pila?, pero del carrete no más, de la experiencia

E: ya y la última es primero si ¿usted se considera un buen líder? Y segundo si ¿cree que las prácticas que han funcionado en la escuela tienen que ver más con sus recursos personales o con que ha sabido hacer las cosas de la manera correcta?

D: Yo creo que es una mezcla, yo creo que la experiencia y el carrete de verdad o sea hay gente que es muy talentosa y que seguramente es un muy joven ya atina muy bien, yo creo que cuando comencé a ser Directora me equivoque muchas veces, he tratado de no repetir esas malas prácticas, ahora hay algo que yo lo dije desde siempre desde que me nombraron Directora , yo les dije se están equivocando conmigo porque yo no cumplo con el perfil de la corporación para ser Directora yo soy una persona que van a traer problemas, porque yo no voy a andar enojada, yo no voy a andar gritando a la gente y si eso puede ser un signo de debilidad es mejor que se arrepientan ahora, entonces yo fui súper clara

E: Pero dio la advertencia

D: Yo di la advertencia y yo estoy dispuesta si yo no sirvo que me evalúen a dejar el cargo, porque no es a lo que yo aspiro, o sea yo aspiraba a ser Subdirectora, me encantaba ese título de Subdirectora de cargo, porque no andaba de arriba para abajo, prestando la corchetera, pero al final no firma uno, o sea al final es el director, yo creo que mis mejores y los más felices años que yo estuve fue cuando fui Subdirectora en la Sanhueza, me sentía demasiado importante, me sentía demasiado útil como a disposición de los niños a disposición, ahora como que los niños alguno me conocen otros no, lo profesores pero hay otra relación cuando, yo creo que cuando uno va aprendiendo de los errores y va tomando nota yo creo que eso sirve mucho, cuando uno escucha yo una vez y creo que siempre actualizarse y siempre estarse capacitando tiene que ser parte de la vida de un líder de un cargo directivo de un colegio porque a uno le van abriendo no sé cómo de a poco la mente, yo creo que desde que usted está estudiando ve la vida de otra manera, la escuela de otra manera el rol del directivo de otra manera, porque hay muchas decisiones que tomar desde la ignorancia a lo mejor la palabra, es fácil criticar, es otra cosa con guitarra, es otra cosa estar tomando la decisión, ahora hay decisiones que uno puede arriesgar demanda y todo y yo las tomo igual porque yo creo uno si es líder, se cree el cuento, por ejemplo ese día que fuimos al carnaval que se dieron la vuelta que todos veníamos acalorados yo dije libertad de acción, yo no le pregunto a nadie eso porque si yo llamo a la señora y le pregunto mire que aquí, es para que me digan que no y yo sé lo que estoy dando y el día que yo necesite, yo sé que hay alguien que le puedo decir se puede quedar media horita yo no lo hago por eso, sino porque yo creo en la ley de compensaciones, entonces yo creo que es una mezcla a uno le pueden decir muchas veces hágalo así, hágalo asa, si uno no se siente cómoda haciéndolo o sea si usted e dice súbete arriba

de la mesa y disfrazate para que los profes te crean yo no voy a hacerlo porque alguien podría decir ella es rebuena para disfrazarse, pero yo no soy buena para disfrazarme soy alegre, características personales yo creo que todos, todos tienen potenciales me sale fácil algunas cosas, me resulta muy natural y muy espontáneo como que se está haciendo no, como que la gente después se da cuenta, no se está haciendo es así, claro no sé qué Directora echará talla en los consejos escolares, estando la señora Lili ahí, no sé es que yo no puedo ser de otra manera ¿por qué tengo que ser de otra manera? Ahora si eso no le hace daño a nadie y si eso me puede hacer daño a mí, sabe que usted está muy risueña en un momento yo lloré por esas cosas, porque yo me salía del protocolo, pero eso ahora me lo alaban, es que Directora usted tiene la frase oportuna, la palabra oportuna para quebrar el hielo para decir, ya vaya usted si un día me querían mandar a una comisión de no sé qué yo iba a ser poco menos el toni yo les dije no yo para eso no me presto si no yo no soy tonta y la señora Lili me dijo: es que usted es muy inteligente por eso la estamos, pero yo al principio era tonta porque me reía mucho pero la gente que no se sabe reír es porque no le da la capacidad, ahora si usted se fija en general mis tallas son atinadas al tema que se está hablando y no que había una vez un toni si no que es, por ejemplo ese día que se enojó El profesor "J" y después me paró los carros, sí pero está bien, me dice dire está bien a yo a usted todo pero no me haga talla delante de los, pero ¿por qué?, porque aquí hay envidia y yo le dije: ¿envidia? en serio, es que yo no lo alcanzo a notar, es que yo sé que hay gente que debe estar pensando que ellos deberían estar en mi cargo y entonces si usted tira una talla, pero si yo dije que usted andaba en tribunales en familia, lo dije un poco irónico pero yo dije debe andar en tribunales en familia y después dije: Profesor "D" vaya a buscarlo al auto, pero yo lo encuentro chistoso, pero si yo pensara que en algún momento eso le puede causar algún a alguien daño no lo diría, jamás, jamás, porque yo desafío a alguien, no lo dije con mala intención yo no lo hago con mala intención, lo que pasa es que soy, pero también yo decía ¿quién no sabe lo que hace El profesor "J"? Y por último para que se cuide a lo mejor yo inconscientemente lo hice, oiga si estamos en consejo por lo menos atine y esté en consejo y además sí él sabe o cualquiera sabe que están los ojos puestos con mayor razón, porque claro yo sé que hay gente que a la profesora "A" no le gusta nada como, porque es dura, porque esta, pero la profesora "A" se sabe la vida, muerte y pasión de todos los niños de todas las familias que este está en la parroquia, que este no fue, que hay que darle comida, que hay que darle acá, ¿sirve o no sirve?, hay si esta señorita me hizo clase a mí unos abuelos diciendo que la profesora "A" les hizo clases, entonces yo creo que esa es otra de las características que yo no me equivoco tanto que tengo buen olfato porque ya no sé cómo se mide eso es como tratar de poner a la persona en el lugar más adecuado, una vez me dijo una persona que me alabo con eso me dijo ¿sabes por qué tu eres una buena líder? Porque tú sacas lo mejor de cada persona y hay líderes que sacan lo peor de cada persona es como y tú, no sé, pero bueno ese fue Diego Aedo que todo lo encontraba malo, pero él se dio cuenta de la diferencia en dos años y me dijo: yo no sé cómo lo *hací*, pero tu *sacai* lo mejor de cada persona cada persona te quiere dar lo mejor a ti, demostrarle a los niños, yo le dije: no sé, porque uno también trata de darle

lo mejor de uno, porque como hablábamos ayer o sea exento de problemas no sé quién estará o sea yo me estoy cambiando de casa no porque quiero, es porque tengo, o sea todas esas cosas, pero ¿por qué tengo que traspasar una amargura una tristeza a mi pega?, y ahí yo creo que sí yo soy consecuente, aunque uno lo esté pasando mal no los voy a tratar mal a ustedes, podemos tener una diferencia yo he tenido diferencias con gente pero si a mí me argumentan bien yo digo tiene razón, me equivoqué, no me cuesta tanto, me cuesta que la gente se equivoque a cada rato y me pida perdón, me carga, yo trato de no equivocarme de no ofender, de no maltratar para no después pedir perdón, entonces prefiero prevenir porque después es fácil, hay perdona dire que yo lo quería decir que usted era estúpida, pero se lo dije o sea yo casi nunca pido disculpa por algo porque era lo que yo quería decir, estúpida, mira después tal vez no era el tono ni el lugar, pero estúpida igual pienso que eres, ¿por qué la gente dice cosas y después dice perdón: no era lo que yo te quería decir?, yo no creo en eso cuando por ejemplo lo que me pasó a mí con la asistencia y con todo, que yo le juro que me dolió el contre, le juro, no importa pero levanté un tema que para mí o sea yo no puedo estar poniendo la cara ahí de poker como que aquí la asistencia y después que alguien me diga, me morí o sea yo dije: sabe Inspectora yo prefiero tener un 80% de asistencia pero es que no me haga hacer el ridículo, no señora Directora es que justo llegó allá, vamos en un 93 y yo le dije ¿es lo real? Y me dice ¿por qué me dice eso?, porque parece que no es tan real no es que mire me dijo: es que yo los espero, si pero es que Inspectora si están 15 ponga los 15, porque después yo tengo argumento para decirle al apoderado ¿Cuándo yo le he pedido por favor?, arreglemos la asistencia real, no es que arreglemos, adulteremos ¿Cómo arreglamos la asistencia? Cómo superamos cómo subimos eso es cómo yo llamo, cómo usted va, no es cambiar el número y yo le dije si hasta la una usted puede esperar ya por último le compro eso, pero no todos los cursos, yo por favor Inspectora, no es que écheme la culpa a mí, no se trata de echar la culpa, es que no puede seguir haciendo eso, yo no se lo he pedido nunca ni se lo voy a pedir, yo le dije: no ve que yo pongo la cara y pongo las manos al fuego, yo le dije: ¿cómo se le ocurre? Si yo ando diciendo por los pregones por todos lados que yo soy leal que soy autentica, que si los niños, miré yo le dije los primeros años teníamos un 84 - 85, ¿cuándo le he pedido yo?, no es que yo sé que los niños, yo le dije real por favor, real entonces no premiamos más, no premiamos ninguna estupidez, porque le dije: si yo hubiese sabido que usted maquillaba yo no doy premio de asistencia, pero señora Directora si es real, ya le dije por favor, le dije si viene subvenciones y no es real usted se va yo no, así le dije, yo nunca he pedido que inventen notas, nunca he pedido nada que sople el PDN como una profesora me dijo que estaban inflados los resultados, no dijo esas notas de PDN están infladas, bueno yo a la Virginia la llame y la puse con la Luz y le dije Virginia: ¿por cuántos cursos pasó usted? Soplando, me dijo: yo estuve en el 5ºb y nada más, porque el 5ºb eran dispersos porque eran de la Profesora "H" y nada más, yo no la podía dejar sola a ella, Directora que alguien me diga si yo fui a los otros cursos, yo no alcancé a ir yo me quedé ahí porque yo encontré que debía estar y me dijo: esas notas son de ellos, nada porque me dijo que no se podía pasear, bueno si no se puede pasear no nos paseamos nunca, pero no me venga

a decir que las notas están infladas porque o si no yo renuncio, porque yo quiero que los niños aprendan de verdad a mi no me interesa, la nota también, pero después que aprendan, si no es tan bueno, nosotros sabemos que lo estamos haciendo bien, pero igual yo la llame y le dije ¿de dónde saca usted eso? Que la Profesora "F" les había soplado la fórmula, hablé con la Profesora "F" hasta este año andaba más perseguida, yo le dije tranquila, es que yo le pregunté a la señora S. y me dijo, ya pero tranquila, pero nos sirve la lección a todos, yo le dije porque a lo mejor uno se engolosina y comienza a hablar más de la cuenta, tomémoslo como corresponde no más, ahora a mí siempre me han dicho que yo soy más papista que el papa y que todos los colegios soplan y que en todos los colegios, pero no, en este no ¿para qué? Si lo hemos logrado y esas son las que de repente como que desmotiva, pero también es bueno profesora "B" que alguien se lo diga si no es como la mujer engañada, todo el pasaje sabía que le están poniendo el gorro menos la señora es lo peor lo peor, porque yo les digo, yo habría puesto las manos al fuego por mi 92% de asistencia y yo no lo digo en el consejo, lo cambio si 90, lo hemos logrado, ahora hay otros colegios que tienen 98 97, una vez la señora L. me dijo: Directora su asistencia tan baja, pero real, que está insinuando, nada, que la mía es real y la de los demás no sé, le dije es que nadie puede tener un 98% de asistencia anual, le dije y H1N1 y el virus no sé cuánto, no, yo le dije es que no puede ser, ahora le dije: cuándo haya esa catástrofe en la mañana y hay tres niños por curso, usted ponga los tres niños por curso no me importa, que de verdad no me importa, porque el ridículo que vamos a hacer cuando terminen el día y tengamos un 100% no es necesario y yo asumo si es que de verdad la bajamos, si bajamos ese día porque hubo lluvia y se inundaron las calles, bajamos no más, no me importa si a mí lo que me interesa es que los niños vengan a clases, no sé si me interesa tanto la subvención, no sé si me entiende, me interesa también, pero a mí me interesa que los cabros estén para que aprendan, no me interesa tener el bono pagado o el billete ahí, yo quiero que los niñitos porque aquí lo pasan mejor, porque aquí tienen comida, porque aquí los queremos y porque además aprenden, si se quedan en la casa a veces lo pasan muy mal, pero no es el número lo que a mí me interesa sino es la asistencia que vengan, que pase para que aprenda, yo le dije el número es la consecuencia, es como la PDN, como el SIMCE, ojala que tengamos 300 puntos pero si no, no importa, trabajamos para eso y yo creo que no he cambiado el discurso, si alguien se siente como muy presionado porque me tiene que cumplir, porque la Directora igual me da espacio, ya tengo que cambiar eso, porque todos somos competitivos, todos queremos estar ahí en los primeros, pero no a costa de mentiras, no a costa de engaños, ¿cómo miro yo al niñito después?, que tiene un 100% de asistencia y que ha faltado 20 días me muero, señorita a mí me pusieron presente, lo peor, no yo creo que eso lo tenemos que mejorar, es que siempre hay gente que quiere más, pero no a ese costo yo no.

E: Muchas gracias.

2. Cuestionario Director

1. **¿Cómo evaluaría su trayectoria hasta este momento?**

R: al momento de asumir como Directora de este establecimiento en marzo del 2014, recibí el colegio con resultados académicos descendidos y con un clima que no aportaba, autoestima baja en profesores, en alumnos, bajas expectativas, infraestructura en malas condiciones, se ha trabajado en las diferentes áreas y ha habido un cambio positivo mejorando los resultados, en términos generales podría decir que hasta este momento la trayectoria va por buen camino.

2. **¿Cuál es su función como director?**

R: Inspirar y crear visión compartida, conduciendo a los distintos actores de la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos. Hacer propio el Proyecto Educativo, la orientación a la excelencia y los valores institucionales, promoviendo una cultura de altas expectativas para asegurar el logro del aprendizaje de todos los estudiantes.

3. **¿Cuál es el propósito principal en esta escuela?**

R: Dar educación de excelencia a todos los alumnos independiente de la alta vulnerabilidad en la que viven, asegurar aprendizajes significativos, formarlos como personas de bien desarrollando sus potencialidades y que aporten a la sociedad y al país.

4. **¿Cree usted que la autoestima profesional de los docentes ha variado con el tiempo?**

R: SI

5. **¿Cuál es el error más grande que ha cometido en el tiempo que lleva liderando esta escuela y qué ha aprendido de ello?**

R: Dar por hecho que todas las personas de la comunidad educativa conocen y son leales a los principios de la institución, al manual de convivencia , y a los protocolos de acción. He aprendido que lo que abunda no daña y que es necesario reforzar constantemente toda esta información, monitorear el cumplimiento y sobre todo ir sumando a los nuevos colaboradores a la cultura del establecimiento.

6. ¿Qué desafíos exige, según su vivencia, ser un director hoy en el marco de los nuevos cambios educativos?

R: Es necesario conocer muy bien a los profesores, sus características, cualidades y áreas de mejora, darles tareas, metas y desafiarlos a cumplirlas y a superarlas, permitirles que lideren proyectos, que hagan seguimiento y evalúen su impacto en el aprendizaje de los alumnos. Es necesario mantener conocimientos actualizados en educación, capacitarse y perfeccionarse y predicar con el ejemplo. Como líderes debemos ser buenos comunicadores para transmitir información importante, dando prioridades a los objetivos. Creo que un buen líder debe ser capaz de sacar lo mejor de cada persona, potenciando sus habilidades.

7. ¿Cree usted que es un desarrollador y potenciador de talentos, en relación a sus profesores? ¿por qué?

R: Creo que he sabido tomar decisiones acertadas en relación a los profesores. He dado los espacios necesarios para que los profesores muestren lo que saben hacer y siento que la mayoría de los profesores del colegio han estado dando lo mejor de sí cada día en beneficio de los alumnos, lo que se ha visto reflejado en los logros y avances en las diferentes áreas.

8. ¿Cree usted que potencia el desarrollo de la identidad profesional de los docentes de esta escuela? ¿por qué?

R: Creo que existía una cultura muy fragmentada, y que desde que asumí como Directora he ayudado a que se conforme una comunidad docente más unida, que colaboran entre ellos, siempre habrá algunas personas que se resisten un poco más a los cambios, pero en general creo que la cultura de la escuela ha cambiado para bien, no sólo por mí, sino por la relación que existe entre el equipo directivo y los docentes.

9. **¿Qué factores cree usted que han influido en este cambio? (contestar sólo si la respuesta anterior es afirmativa).**

R: Creo que mi gestión ha potenciado al cuerpo docente en varios aspectos, entregando tareas concretas desde adecuar las planificaciones, organizar actividades de acuerdo a las distintas realidades de los cursos, dar flexibilidad en algunos aspectos de cobertura curricular, utilizar diversas estrategias metodológicas, crear proyectos que involucren a toda la comunidad, trabajar transversalmente temas con distintas áreas, establecer instancias de toma de decisión, los profesores son los expertos, ellos deben decidir en relación a sus disciplinas. Además, entregando la confianza para que en momentos difíciles los profesores cuenten conmigo, en la medida que pueda, siempre los voy a apoyar.

3. Cuestionario Subdirectores

1. Cargo que desempeña

R1: Subdirectora

R2: Subdirector

2. Años en el cargo

R1: tres

R2: tres y medio

3. ¿Cuáles son sus funciones dentro del establecimiento?

R1:

- Gestionar y analizar los resultados académicos, promoviendo planes de acción específicos, que permitan una mejora en los aprendizajes de los alumnos.
- Gestionar la aplicación de las pruebas de nivel, ensayos SIMCE y PSU.
- Colaborar en la instalación de una cultura de observación y retroalimentación de clases y promover una mejora en las prácticas pedagógicas de su equipo, realizando este proceso con las personas asignadas y según la frecuencia acordada.
- Realizar seguimiento del trabajo en las asignaturas, reuniéndose periódicamente con los jefes de departamento en cuanto a: curricular, planificaciones y evaluaciones.
- Instalar los procesos pedagógicos específicos de cada asignatura definidos por el Departamento de Innovación Pedagógica.

- Coordinar y monitorear programas PIE y de servicios prestados por las Psicopedagogas del Centro de Diagnóstico.
- Gestionar el plan de trabajo de su equipo, realizando un adecuado seguimiento, acompañamiento y monitoreo.
- Promover el desarrollo de su equipo docente, identificando necesidades de capacitación, participación, promoción e incentivos; y proponiendo las acciones pertinentes para llevarlas a cabo.
- Promover un trabajo colaborativo al interior del colegio, favoreciendo el buen clima.
- Realizar el seguimiento al Plan de Convivencia Escolar.
- Implementar y/o gestionar la correcta aplicación del Manual de Convivencia Escolar con los distintos actores involucrados y solicita asesoría legal cuando lo requiere.

R2:

- Gestionar y analizar los resultados académicos, promoviendo planes de acción específicos, que permitan una mejora en los aprendizajes de los alumnos.
- Gestionar la aplicación de las pruebas de nivel y ensayos SIMCE.
- Acompañar la gestión en el aula de los profesores de su ciclo, a través de la observación de clases y retroalimentación.
- Revisar y retroalimentar los instrumentos de evaluación de los profesores de su ciclo.
- Gestionar en conjunto con el Departamento de Orientación acciones que promuevan la continuidad de estudios en enseñanza media.
- Realizar seguimiento a la implementación de proyectos pedagógicos.
- Gestionar el plan de trabajo de su equipo, realizando un adecuado seguimiento, acompañamiento y monitoreo.
- Promover un trabajo colaborativo al interior del colegio, favoreciendo el buen clima.
- Realizar el seguimiento al Plan de Convivencia Escolar.
- Implementar y/o gestionar la correcta aplicación del Manual de Convivencia Escolar con los distintos actores involucrados y solicita asesoría legal cuando lo requiere.
- Implementar acciones efectivas que aseguren el cumplimiento de todas las normativas ministeriales e institucionales, respecto a asistencia de alumnos, leccionario, SENDA, SIGE, promoción, proceso de admisión y matrícula, horarios, reemplazos, entre otros.
- Incentivar la participación de los padres, creando espacios de colaboración, motivando, acogiendo e integrando a toda la familia a las actividades del colegio.
- Reflexionar y tomar decisiones basadas en datos, junto a sus equipos.
- Colaborar en la elaboración e implementación del Plan de Mejora, con la participación de la comunidad educativa, de acuerdo a lineamientos ministeriales e institucionales.
- Conocer y colaborar con el análisis del Informe de gestión financiera del colegio.

4. ¿Cómo se articula su trabajo dentro del equipo directivo?

R1: El trabajo se articula organizando reuniones semanales, planificando cada semana de trabajo.

R2: La articulación del trabajo al interior del equipo directivo se ancla en reuniones frecuentes de traspaso de información, con la finalidad de ampliar la mirada y complementar visiones para abordar de manera efectiva la toma de decisiones. Si bien es cierto, como subdirector de segundo ciclo hay tareas específicas asociadas a los niveles que este comprende, para enfrentar los procesos que abarcan transversalmente a la escuela, se dividen tareas y se integra a los diversos actores del establecimiento, para que todo el equipo docente y administrativo aporte en función de sus capacidades y posibilidades.

5. ¿Qué prácticas que ha implementado la Directora resultaron exitosas?

R1: Existen varias prácticas que han resultado exitosas, pero ninguna de ellas se podría haber ejecutado si no se hubiese partido por la base, es decir, trabajar en un buen clima laboral, escuchar las necesidades de los profesores, en torno a lo formativo, a lo académico, infraestructura del colegio y desde ahí partir con otras prácticas.

R2:

- Orientar el foco de trabajo hacia el área académica.
- Fortalecimiento del plan de Convivencia Escolar.
- Inclusión de profesores especialistas en todas las áreas desde 1º básico.
- Instalación de una cultura sistemática de observación y retroalimentación.
- Redistribución de algunos roles al interior del equipo docente.

6. ¿Qué prácticas que ha implementado la Directora fracasaron?

R1: Dar por hecho que todos conocen el proyecto educativo y lo hacen suyo, que todos conocen y ejecutan los procedimientos y protocolos que el colegio cuenta. Aclaro que no lo veo como un fracaso, más bien como una oportunidad de mejora, que siempre se debe reforzar lo que uno quiere anclar en los docentes.

R2: El fomento de la participación de apoderados en actividades formativas.

7. A su juicio ¿Con qué características debe contar un buen director?

R1:

- Un buen director debe conocer perfectamente el funcionamiento de la organización, sabe organizar y delegar, escucha las necesidades de los docentes entregando autonomía.
- Entiende que la educación se encuentra en permanente innovación entregando a los docentes oportunidades de capacitación y trabaja por un buen clima laboral.
- Un buen director sabe que los protagonistas son los estudiantes y mantiene altas expectativas en ellos.

R2:

- Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente y en forma colaborativa en la solución de un problema, integrar distintas visiones y promover los cambios necesarios.
- Disposición a actuar de forma proactiva, formulando nuevas ideas y anticipándose a las situaciones, para crear oportunidades o evitar posibles problemas.
- Habilidad para dirigir un equipo en función del logro de los objetivos institucionales; transmitir energía y entusiasmo; motivar e inspirar confianza.
- Capacidad de distribuir el liderazgo.
- Altas expectativas y foco en los aprendizajes de los estudiantes.

8. ¿Es la Directora de este establecimiento un buen líder? ¿Por qué?

R1: Sí, la Directora del colegio es un buen líder, además de conocer perfectamente el funcionamiento de la organización y del colegio, sabe escuchar las necesidades de la comunidad, entrega participación en la toma de decisiones a los docentes y alumnos, genera un clima de trabajo agradable claramente con exigencias.

R2: Sí. Confía en sus equipos y es capaz de delegar tareas y responsabilidades. Tiene altas expectativas en sus estudiantes. No visualiza la vulnerabilidad socioeconómica como un obstáculo que impida lograr aprendizajes. Es capaz de transmitir los objetivos del establecimiento y las tareas necesarias para lograrlos sin autoritarismo. Además, es proactiva en la solución de problemas.

4. Cuestionario Docentes¹¹

| | La Directora actual [Establece un clima de relaciones de aceptación confianza y equidad] | La Directora actual [Manifiesta altas expectativas en relación a mi trabajo] | La Directora actual [Promueve una buena convivencia y clima en el establecimiento] | La Directora actual [Me trata con cordialidad y respeto] | La Directora actual [Confía en mi capacidad profesional] | La Directora actual [Genera instancias de toma de decisiones donde se involucra la opinión de los profesores] | La Directora actual [Mantiene una buena relación con el equipo directivo] |
|-----|--|--|--|--|--|---|---|
| R1 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R2 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R3 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R4 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R5 | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo |
| R6 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R7 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R8 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R9 | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R10 | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo |
| R11 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R12 | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo |
| R13 | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R14 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R15 | Totalmente de | Totalmente | Totalmente | Totalmente | Totalmente | De acuerdo | Totalmente de |

¹¹ Fuente: elaboración propia. Aplicado al inicio de la investigación (Mar- Abr, 2018) a modo de pre- test, para obtener resultados en relación a las percepciones de los docentes

| | | | | | | | |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| | acuerdo | de acuerdo | de acuerdo | de acuerdo | de acuerdo | | acuerdo |
| R16 | Totalmente de acuerdo |
| R17 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R18 | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R19 | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R20 | Totalmente de acuerdo |
| R21 | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R22 | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R23 | Totalmente de acuerdo |
| R24 | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R25 | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R26 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R27 | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| R28 | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R29 | De acuerdo |
| R30 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R31 | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

| | En relación a la Directora, yo... [Creo que es muy negativa] | En relación a la Directora, yo... [Creo que es un buen líder] | La Directora anterior [Establecía un clima de relaciones de aceptación confianza y equidad] | La Directora anterior [Manifestaba altas expectativas en relación a mi trabajo] | La Directora anterior [Promovía una buena convivencia y clima en el establecimiento] | La Directora anterior [Me trataba con cordialidad y respeto] | La Directora anterior [Confiaba en mi capacidad profesional] |
|-----|--|---|---|---|--|--|--|
| R1 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R2 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R3 | En desacuerdo | De acuerdo | | | | | |
| R4 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | | | | | |
| R5 | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | De acuerdo |
| R6 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo |
| R7 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | De acuerdo |
| R8 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo |
| R9 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | | | | | |
| R10 | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo |
| R11 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |
| R12 | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo |

| | | | | | | | |
|-----|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| R13 | En desacuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo |
| R14 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo |
| R15 | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo | | | | | |
| R16 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo |
| R17 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo |
| R18 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo |
| R19 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo |
| R20 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo |
| R21 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo |
| R22 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo |
| R23 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| R24 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| R25 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo |
| R26 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| R27 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo |

| | | | | | | | |
|-----|--------------------------|-----------------------|---------------|---------------|---------------|------------|--------------------------|
| R28 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| R29 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo |
| R30 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo |
| R31 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo |

| | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|--|---|--|
| | La Directora anterior [Generaba instancias de toma de decisiones donde se involucraba la opinión de los profesores] | La Directora anterior [Manténía una buena relación con el equipo directivo] | La Directora anterior [Era pesimista y transmitía ese sentimiento a los docentes] | La Directora anterior [No permitía errores] | En relación a la Directora anterior, yo... [Confiaba en su integridad profesional] | En relación a la Directora anterior, yo... [Creo que valoraba mi experiencia profesional] | En relación a la Directora anterior, yo... [Cuestionaba su capacidad de dirigir] |
| R1 | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo |
| R2 | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo |
| R3 | | | | | | | |
| R4 | | | | | | | |
| R5 | En desacuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo |
| R6 | En desacuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | De acuerdo |
| R7 | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo |
| R8 | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo |
| R9 | | | | | | | |
| R10 | De acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo |

| | | | | | | | |
|-----|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|
| R11 | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| R12 | De acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo |
| R13 | De acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo |
| R14 | En desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo |
| R15 | | | | | | | |
| R16 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo |
| R17 | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo |
| R18 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo |
| R19 | En desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo |
| R20 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo |
| R21 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo |
| R22 | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo |
| R23 | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo |
| R24 | En desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo |
| R25 | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo |
| R26 | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo |

| | | | | | | | |
|-----|---------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|--------------------------|---------------|
| R27 | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo |
| R28 | En desacuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | De acuerdo |
| R29 | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo |
| R30 | En desacuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo |
| R31 | En desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo | Totalmente de acuerdo | En desacuerdo | En desacuerdo | De acuerdo |

5. Cuestionario Docentes¹²

1. ¿Cómo me siento trabajando en esta escuela?

R1: Me siento bien, siento que mi trabajo es valorado por los alumnos, por los apoderados y por el equipo directivo.

R2: Muy bien.

R3: Me siento bien, me gusta. Pero en ocasiones agobiada ya que la carga laboral es mayor en relación a los tiempos.

R4: La mayor parte del tiempo, feliz.

R5: Bien.

R6: Bien, feliz, creo que hago un gran aporte a mis alumnos y a la comunidad, me gusta trabajar en esta escuela, a pesar de la lejanía, pero creo que debiera ser mejor remunerada por mi trabajo.

R7: Muy bien, tranquila, cómoda, aceptada tanto en mi forma de ser como en mi trabajo docente, integrada a los diferentes grupos humanos, tomada en cuenta cuando emito opiniones y/o sugerencias, feliz de pertenecer a este establecimiento.

R8: Bien, me gusta mi trabajo.

R9: Bien, me gusta mucho mi trabajo. Me siento feliz.

R10: Me agrada bastante, el ambiente es muy grato, se puede trabajar tranquilo.

R11: Muy bien, cómoda, tranquila y feliz.

R12: Bien, me siento tranquilo

R13: En general me siento bien.

R14: Muy bien.

¹² Elaboración propia en relación a los conceptos trabajados durante la investigación.

R15: La mayoría de las veces bien, tranquilo.
R16: En general bien.
R17: Bien.
R18: En general bien.
R19: muy bien
R20: Bien.
R21: Bien.
R22: Muy bien, contenta.
R23: Muy bien.
R24: En general bien.
R25: Me agrada bastante, el ambiente es muy grato, se puede trabajar tranquilo.
R26: Muy bien, cómoda, tranquila y feliz.
R27: Bien, me siento tranquilo.
R28: En general me siento bien.
R29: La mayoría de las veces bien, tranquilo.
R30: Muy bien, tranquila.
R31: Bien, en general.

2. Independiente de la respuesta anterior ¿Qué debería cambiar en la escuela para sentirme mejor en el trabajo?

R1: Deberían subirme el sueldo.
R2: Que los colegas fueran más empáticos y solidarios. Que no sean tan competitivos.
R3: Mejorar la cantidad de horas no lectivas o bien la cantidad de horas de trabajo administrativo debería ser acorde con éste.
R4: En mi caso personal. Salir del estatus de administrativo, ya que mi trabajo no es administrativo.
R5: Siempre hay que ir mejorando entre las personas; puede ser la empatía, con el otro.
R6: Sin duda alguna , la remuneración, creo que debería ser mucho más.
R7: La falta de humildad de algunos docentes que creen tener la verdad absoluta. Tener más horas para el trabajo administrativo y así no llevar trabajo para la casa (días de semana y fines de semana). Mayor comunicación de los equipos multidisciplinarios (orientadores, fonoaudiólogas, psicopedagogas, etc.) con los docentes para informar de avances o retrocesos de los estudiantes. Equidad en los trabajos asignados, si eres competente tienes mucho que hacer y si eres incompetente tienes menor asignación de trabajos.
R8: Aumentar los tiempos de trabajo fuera de la sala de clases, es difícil alcanzar a hacer todo dentro de la jornada de trabajo.

R9: Siento que la exigencia de trabajo es demasiada y el tiempo para poder realizar las labores muy poco. Sería ideal llegar al 50 y 50.

R10: La presión por los resultados

R11: Prácticamente lo tenemos todo, mucha tecnología, tranquilidad para trabajar.

R12: Creo que la carga laboral es excesiva, a pesar de sentirme bien en mi trabajo, creo que son muchas las tareas que debemos realizar y poco el tiempo que tenemos para realizarlas.

R13: Mayor remuneración y mayor tiempo para poder realizar las labores diarias en relación a la docencia y a lo que implica la preparación de clases.

R14: Las remuneraciones.

R15: Hay algunas profesoras que son muy malos y contaminan el ambiente, tratando de perjudicar a los compañeros de trabajo.

R16: Deberían pagarme más por todo el trabajo que hago.

R17: El exceso de trabajo es demasiado, si bien hay un buen ambiente laboral, es demasiada la carga administrativa que tenemos, los apoderados también son un factor que afecta negativamente.

R18: El exceso de trabajo.

R19: Nada.

R20: El exceso de trabajo, eso debería cambiar.

R21: creo que es mucho el trabajo que tenemos que realizar, deberían pagarme más por todo lo que hago en la escuela.

R22: La cantidad de trabajo es excesiva, pero el ambiente de trabajo es tranquilo, eso permite que la carga sea más llevadera.

R23: nada.

R24: Hay colegas que son muy competitivos, eso no aporta mucho al trabajo.

R25: El exceso laboral y las remuneraciones.

R26: Creo que las remuneraciones.

R27: La actitud que tienen algunos colegas, son poco empáticos y poco colaboradores.

R28: La cantidad de trabajo es excesiva.

R29: La actitud de algunos profesores, el exceso de trabajo.

R30: Nada, me siento bastante conforme.

R31: La carga laboral, a veces es demasiada.

3. **¿Cómo es mi relación con la Directora de esta escuela?**

R1: Muy buena

R2: Muy buena

R3: Mi relación es buena, normal.

R4: A mi parecer tengo una buena relación con la Directora.

R5: Relaciones cordiales

R6: Buena, ha sido comprensiva en momentos críticos.

R7: Directa, fluida, basada en la honestidad y cálida, me siento escuchada y sin efectos secundarios por emitir un juicio u opinión.

R8: Buena, respetuosa y cordial.

R9: Buena, muy cordial.

R10: Buena, ella es muy agradable para decir las cosas, y se puede conversar con ella

R11: Muy buena

R12: Muy buena, en general es muy cordial, mantiene una buena actitud con todo el personal

R13: Muy buena

R14: Muy buena

R15: Buena, cordial

R16: Buena

R17: Buena, sin mayores complicaciones

R18: Buena

R19: Muy buena

R20: Buena

R21: Muy buena

R22: Muy buena

R23: Buena, cordial

R24: Buena

R25: Buena, ella es muy agradable para decir las cosas, y se puede conversar con ella

R26: Muy buena, ella es muy cordial y positiva.

R27: Muy buena.

R28: Buena, creo que es una relación normal.

R29: Buena.

R30: Muy buena.

R31: Buena, muy cordial.

4. **¿Influye la Directora en cómo me siento en mi trabajo? ¿cómo / por qué?**

R1: Sí, influye, porque me siento segura, tranquila, confiada. siento que puedo confiar en ella y en caso de necesitarlo también creo que puedo contar con su apoyo.

R2: Sí, La confianza entendiendo que ella valora mis capacidades y delega responsabilidades en mí.

R3: Sí porque no influye en forma directa en lo que hago, siento libertad y seguridad en que hago bien trabajo, entiendo que si lo hiciera mal quizás estaría mucho más presente en mi día a día laboral.

R4: Por supuesto. Porque ella es una alegre e irradia esa alegría al resto.

R5: Teniendo una buena organización (dirección), las normas claras, el trabajo que uno desarrolla lo realiza de acuerdo a responsabilidad, vocación e interés que todo resulte en beneficio de los demás y por ende de los niños.

R6: Creo que ella genera un buen clima de trabajo, siento que no anda presionando, por lo tanto, una realiza sus labores tranquilamente y cuando se le necesita pedir un favor, ella accede.

R7: De todas maneras, la Directora debe ser un líder que integre y potencie a sus liderados, debe ser humilde para aceptar sugerencias sin perder de vista que es autoridad y que debe ser respetada, no por temor si no por admiración. De esta manera yo sigo a mi líder no por miedo si no por admiración en su trabajo directivo, sí mi Directora transmite esto yo entonces trabajas feliz y cumplo mis deberes en el tiempo estipulado.

R8: De forma positiva, depositando confianza en mi trabajo.

R9: Creo que sí, me siento tranquila trabajando, creo que es una persona transparente que hace bien su trabajo. Creo que si la relación fuera distante o con muchos roces no me sentiría de la misma manera.

R10: Sí, ya que ella al decir las cosas las dice de una forma agradable, para que uno le pueda dar la mejor acogida al comentario y tratar de cumplir con lo que pide.

R11: Por supuesto que influye, en las ganas que siento de trabajar, porque voy con agrado, es una persona con la que se puede hablar con confianza, deja libertad de actuar, confía en la gente.

R12: Sí, creo que la relación que mantiene la Directora conmigo me hace sentir confiado, sé que puedo contar con ella cuando la necesito. Nos motiva diariamente para cumplir con nuestras metas.

R13: Por supuesto. Con la Directora que estaba antes me sentía muy mal, no me tomaba en cuenta y no me sentía parte de la escuela. Ahora es distinto, la Directora genera un ambiente positivo y eso hace que uno se sienta mejor.

R14: Si, influye. el hecho que uno mantenga una buena relación hace que uno trabaje más tranquilo.

R15: Sí, influye, trabajo tranquilo, aunque hay algunas personas que son capaces de hacer lo que sea para agradarle (a la Directora) .

R16: Si, porque si fuera diferente, como la Directora que estaba antes no me sentiría igual de bien, la Directora anterior mantenía favoritismos, esta Directora si los tiene, al menos pasan desapercibidos.

R17: Influye, pues en caso de tener conflictos con apoderados, ella se pone de parte nuestra, y conversa la situación con nosotros antes de conversar con los apoderados.

R18: Si influye porque a veces necesito pedir permiso para faltar al trabajo o salir y la Directora siempre que uno necesita da la posibilidad de poder salir, en general después uno compensa esas horas, si hay que cubrir a algún colega, pero en general siempre está la posibilidad.

R19: Si, mucho.

R20: Si, por que trabajo tranquilo

R21: Si, uno trabaja tranquilo, sabemos que debemos cumplir con nuestro trabajo, pero no existe el temor de perderlo en caso de cometer un error.

R22: Creo que no, a pesar que tengo una buena relación con ella, también mantenía una buena relación con la Directora anterior y mi trabajo no ha variado, no me siento ni peor ni mejor.

R23: Creo que la Directora es excelente en su trabajo, es exigente, pero cuando uno necesita de su ayuda, ella siempre está dispuesta a ayudar. Influye mucho la relación que uno tiene con ella, si uno trabaja tranquilo en un ambiente grato, puede hacer su trabajo bien, por eso creo que las cosas funcionan bien en esta escuela.

R24: Si, influye mucho, ella hace que uno trabaje tranquilo, es preocupada y movida, si uno necesita algo ella siempre está dispuesta a apoyar. Da permisos si es necesario, incluso aunque a uno se le hayan acabado los días administrativos.

R25: Creo que influye, pues me siento tranquila trabajando con ella. Ella confía en nosotros y se nota.

R26: Si influye porque así uno tiene la confianza de decirle lo que piensa sin temor a que te vayan a sancionar, no es que ella aguante todo lo que le digan, pero cuando uno le habla con fundamentos ella acepta.

R27: Si, ella siempre está dispuesta a escucharte y conversar de lo que uno necesita para poder trabajar mejor.

R28: En general si, pues uno trabaja tranquilo

R29: Si, porque quizás si me llevara mal con ella, correría el riesgo que me despidieran de manera arbitraria o subjetiva.

R30: Si, puede ser, aunque también influye la relación con los colegas.

R31: Si, pues si la relación fuera mala uno llegaría a trabajar con mala disposición a la escuela.

De acuerdo a lo que usted conoce o entiende, defina los siguientes conceptos:

1. Autoestima profesional docente

R1: Creo que la autoestima docente es o tiene que ver con cómo se siente uno en el trabajo y con respecto a su profesión.

R2: Es como yo siento, percibo el trabajo que realizo.

R3: Querer lo que hago y permanecer en la búsqueda de querer hacerlo bien, averiguando, investigando y adoptando las prácticas necesarias para cumplir mi objetivo de profesora.

R4: Me imagino se refiere al amor que Yo tengo a mi trabajo con los niños.

R5: Me valoro como la profesional que soy, no solo con los conocimientos profesionales, sino con la persona que soy por mis valores personales , como me desenvuelvo en el medio donde estoy trabajando. Dando siempre lo mejor de mi persona.

R6: Valoración de profesional de uno, valoración del trabajo que se realiza.

R7: La seguridad de que cuento con las competencias necesarias para desarrollar un trabajo docente óptimo de tal manera que sea reconocido por mis pares y superiores de mis capacidades para ejercer mi cargo en una unidad educativa. Debe estar basada en el optimismo de poder ser agente de cambio en todas las generaciones que atienda.

R8: Grado de confianza y seguridad al momento de realizar la labor docente.

R9: Como me siento yo frente a mi trabajo.

R10: El sentirse y ser un buen profesor.

R11: Vocación sincera de educar y servir a los demás, sintiendo lo gratificante que es formar personas, aportando el conocimiento que se posee, que hará que un niño crezca con una buena formación, gracias al buen trabajo que realiza el profesor como guía.

R12: Como me siento, como me veo en relación a mi trabajo.

R13: La autoestima es la autopercepción que tengo de mí mismo y de mi trabajo, y como me siento en relación a mis labores.

R14: Como me siento en relación a mi trabajo.

R15: como me siento en relación a mi profesión.

R16: Sí me considero buena o mala, creo que se refiere a cómo me veo en relación a mi trabajo.

R17: Cómo me percibo en relación a mi trabajo.

R18: Como me siento.

R19: Como me siento como profesor.

R20: Como me veo y me siento.

R21: Yo creo que la autoestima profesional, se refiere a cómo me siento en relación a mi trabajo.

R22: Como me siento.

R23: Como me siento.

R24: Creo que se refiere a cómo me veo yo, mi forma de trabajar.

R25: Me imagino que tiene que ver con la autopercepción en relación a mi trabajo.

R26: Se me ocurre que tiene que ver con cómo me siento yo en mi trabajo de profesor.

R27: Creo que tiene que ver con cómo me siento o como me veo yo en relación a mi trabajo.

R28: Como me siento en relación a mi trabajo, si me hace sentir bien o mal.

R29: Como me siento en relación a mi profesión.

R30: Es el sentir de cada persona en relación a su profesión docente.

R31: Mi autopercepción y como me siento en relación a mi trabajo.

2. **Identidad profesional docente**

R1: La identidad es como uno se ve en una institución, si se siente parte del lugar de trabajo o no.

R2: El sello personal y de la mano con el institucional que le doy a mi trabajo.

R3: Reconocerse a sí mismo en el ámbito laboral (docente), saber que soy profesora que me debo a la comunidad educativa con sus pro y sus contra y puedo de la mejor manera llevar a cabo mi trabajo. Saber y conocer todo lo relacionado con mi práctica profesional, lo que debo y lo que no debo y que me identifica como profesora.

R4: Darle un sello a mi trabajo en Biblioteca.

R5: Desarrollo mis capacidades y habilidades de mi profesión dentro de lo que lo que son mis fortalezas y mis debilidades.

R6: Tiene relación con qué tan identificado o comprometido uno se siente con el trabajo que realiza.

R7: Se va construyendo a través del tiempo, primero se llama vocación, luego con el tiempo va cambiando y cada vez se hace más parte de tu vida, día a día y en todo momento eres docente eres " maestro" y tu objetivo fundamental son tus estudiantes, la sociedad cambia, tú lugar de trabajo cambia, pero tú sigues siendo profesor en que todas tus energías van directamente a tus estudiantes.

R8: Sello que representa al docente en su forma de realizar su trabajo y alineamiento con el establecimiento en el que se desempeña.

R9: El sello o lo que hace que me identifique con mi trabajo

R10: Mi forma de realizar las clases.

R11: Sentir pertenencia en el mundo, en la sociedad que corresponda vivir, entregando lo mejor de uno en la educación de los niños.

- R12: El sello que se mantiene dentro de nuestra escuela, lo que nos mueve como profesionales.
- R13: La cultura que se genera, el sello.
- R14: Quien soy y cómo me comporto en relación a mi trabajo.
- R15: Lo que soy en relación a mi trabajo o mi profesión.
- R16: Como soy y cómo me comporto en mi trabajo.
- R17: Como me siento en relación a mi trabajo.
- R18: Qué es lo que me mueve como docente.
- R19: Con qué me identifico.
- R20: Como soy y qué me motiva.
- R21: Creo que se refiere a con qué me identifico en mi trabajo.
- R22: Con qué me identifico.
- R23: Lo que me representa.
- R24: Pienso que se trata sobre aquello que me representa.
- R25: Creo que tiene que ver con las cosas que me identifico y por las cuales movilizo mis recursos profesionales y personales.
- R26: Creo que tiene relación con lo que yo me identifico en mi profesión, el sentido de pertenecía quizás.
- R27: Es con lo que me identifica en mi profesión. Lo que hace que yo sienta un lazo con mi trabajo.
- R28: Lo que hace que aún siga trabajando en esta escuela.
- R29: El sentido de pertenencia con la escuela.
- R30: Es lo que lo conecta a uno con su profesión.
- R31: Lo que me identifica en mi trabajo.