

Trabajo Final

“Propuesta de Mejora para Fortalecer el Desarrollo del Liderazgo Pedagógico en una Escuela Municipal de la Ciudad de Chillán”

Gonzalo Nicolás Rodríguez Parada

Profesor guía: Jorge Rojas Bravo, PhD

*A la memoria de mis abuelos Juan Parada Isla y Laura Roa Reyes quienes me dieron
todo el amor que un niño y hombre necesita.*

A mi madre Gloria por el apoyo incondicional, siempre.

A mi esposa Susana, sin quien no hubiese podido hacer nada.

Y a mis hijas Leonor y Laura que amo por sobre todo.

INDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN: | 5 |
| I. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO | 6 |
| 1. La visión y la Misión del Establecimiento son: | 6 |
| 2. Características y Condiciones del Establecimiento | 6 |
| 3. Evaluaciones Externas y Resultados de Aprendizaje | 7 |
| II. OBJETIVOS Y DISEÑO METODOLÓGICO | 7 |
| 1.1 Objetivo General | 7 |
| 2.1 Objetivos Específicos | 7 |
| 2.2 Diseño Metodológico | 7 |
| 2.2.2 Población de Estudio | 8 |
| 2.2.3 Técnicas de Recolección de Información | 9 |
| 2.2.3.1 Instrumento Cuantitativo: | 9 |
| 2.2.3.2 Instrumento Cualitativo: | 9 |
| 2.2.4 Técnicas de Análisis: | 10 |
| 2.2.4.1 Análisis Cuantitativo Descriptivo: | 10 |
| III. RESULTADOS CUANTITATIVOS - APLICACIÓN ENCUESTA CEPPE | 11 |
| 1.1 Prácticas de Liderazgo y Características del Director | 11 |
| 1.2 Dimensión Establecer Dirección: | 12 |
| 1.3 Dimensión Rediseñar la Organización: | 13 |
| 1.4 Dimensión Desarrollar Personas: | 14 |
| 1.5 Dimensión Gestionar la Instrucción: | 15 |
| 2.1 Prácticas del Jefe Técnico o Coordinador Académico del Establecimiento | 16 |
| 2.2 Dimensión Afirmaciones Sobre el Jefe de UTP: | 17 |
| 2.3 Dimensión Habilidades del Jefe de UTP | 19 |
| 2.4 Dimensión Relación entre el Director y otros Actores Relevantes | 21 |
| 2.5 Dimensión Frecuencia con que lo Han Ido a Observar en el Último Año. | 22 |
| 3.1 Síntesis del Análisis Cuantitativo. | 22 |
| IV. ANÁLISIS CUALITATIVO | 24 |
| 1.1. Visión del Equipo (Directora-UTP): | 24 |
| 1.2. Visión de los Docentes | 25 |
| 2.1. Evaluación de UTP: | 26 |
| 2.2. Evaluación de la Directora: | 27 |
| 2.3 Confianza en los Docentes: | 28 |
| 3.1 Colaboración Entre Equipo Directivo y Docentes. Visión directora-UTP: | 30 |
| 3.2 Colaboración Entre Equipo Directivo y Docentes Visión Profesores. Visión Docentes: | 30 |
| 4.1 Visión y Frecuencia del Monitoreo de Aula: | 31 |

| | | |
|------|--|----|
| 4.2 | Tipo de Retroalimentación al Docente: | 34 |
| 5.1 | Síntesis Análisis Cualitativo | 35 |
| V. | ÁRBOL DE PROBLEMAS: | 37 |
| 1.1. | Análisis Árbol de Problemas: | 37 |
| VI. | PROPUESTA DE MEJORA. | 39 |
| 1.1 | Objetivos y metas de efectividad de la propuesta: | 40 |
| VII. | MARCO TEÓRICO. | 54 |
| 1.1. | Principios que Relacionan el Liderazgo Pedagógico con el Aprendizaje | 54 |
| 1.2. | Categorías del Liderazgo Escolar | 55 |
| 2. | Trabajo Colaborativo..... | 55 |
| 3. | Monitoreo Pedagógico:..... | 56 |
| 3.1 | Estrategias del Monitoreo Pedagógico..... | 56 |
| | CONCLUSION: | 58 |
| | BIBLIOGRAFÍA: | 60 |

INTRODUCCIÓN:

La presente investigación se origina de la necesidad de diagnosticar el establecimiento educacional donde desarrollo mi trabajo docente, esto con el objetivo de generar una propuesta de mejora que pueda ser presentada a las autoridades de la Escuela municipal de Chillán, para su posterior implementación.

En este trabajo, se darán a conocer algunos antecedentes formales del establecimiento, como históricos y académicos, para que el lector pueda tener un conocimiento general de la escuela a analizar. Así en los “antecedentes del contexto” se encontrará el origen de la Escuela, su carácter público y sus últimos resultados SIMCE. Posteriormente se dará a conocer que el objetivo del presente trabajo final es describir las prácticas de liderazgo pedagógico que el equipo de gestión desarrolla en el establecimiento. Prácticas de liderazgo que se pudieron visualizar cuantitativamente a través de la aplicación de la encuesta CEPPE a 40 docentes de la escuela.

Luego se procedió a realizar entrevistas a la directora, jefa UTP y 6 docentes, para profundizar en detalles respecto al desarrollo del liderazgo pedagógico, lo que tras los análisis cuanti-cuali nos permitió diagnosticar que el principal problema del establecimiento es el bajo desarrollo del liderazgo pedagógico por parte del equipo directivo.

Una vez diagnosticado el principal problema, se generó la propuesta de mejora en conjunto con un plan de desarrollo profesional docente para el establecimiento. Enfocado en fortalecer la práctica de liderazgo pedagógico en el equipo directivo, proporcionando apoyo técnico mediante una propuesta de trabajo de observación y retroalimentación de clases, y mejora de la práctica docente.

En el marco teórico mencionaremos los autores, textos y revistas en los que sustentamos nuestro trabajo y en la literatura que nos basamos para abordar el liderazgo pedagógico. Para terminar con las conclusiones finales, en las que se exponen los aprendizajes personales y profesionales de este proceso.

I. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO

La investigación se realizará en una escuela municipal de la ciudad de Chillán. Este establecimiento es de carácter municipal, por lo cual su sostenedor es el Alcalde de la ciudad Sr. Camilo Benavente. La Escuela fue fundada el año 1942, como parte de una donación del gobierno mexicano, en el contexto post terremoto de Chillán del año 1939, donde prácticamente la ciudad entera quedó en ruinas. La Escuela República de México, entrega educación parvularia y educación básica de 1° Nivel de Transición a 8° Básico.

1. La Visión y la Misión del Establecimiento son:

Visión: “La Escuela República de México, es una escuela comprometida en crear espacios favorables para el aprendizaje, el descubrimiento y desarrollo de las oportunidades y habilidades de sus alumnos y alumnas, que le permitan construir su proyecto de vida con autonomía, y capacidad para participar activamente de los cambios en nuestra sociedad, tanto en lo ambiental, tecnológico comunicacional, social y artístico.” (Rice, 2022)

Misión: “Estamos formando alumnos y alumnas respetuosos y tolerantes, con un sentido positivo de la vida, con buena convivencia social, comprometidos con el medio ambiente y con un aprendizaje de calidad”. (Rice, 2022)

Los sellos del establecimiento están ligados a la inclusión, la **pluriculturalidad**, que integra a los estudiantes con otras culturas del continente, a través de talleres. Se suma a esto los diversos talleres deportivos que desarrolla y la certificación ambiental con proyección sustentable que sustenta todos los años. La escuela, a su vez, está en la historia de la ciudad, por el origen de su reconstrucción post terremoto de 1939.

2. Características y Condiciones del Establecimiento

La Escuela cuenta con un programa de extensión de jornada, llamado “Tercera Jornada”, lo que permite a los padres y madres que trabajan, dejar a sus hijos en el establecimiento luego de finalizada la jornada formal de clases a las 16:00 horas, y quedarse realizando talleres didácticos, de esparcimiento y pedagógico hasta las 19:00 horas, donde además se les da una onces. También cuenta con el Programa de Integración Escolar (P.I.E) que se instaura bajo el Decreto Supremo N°170/2009 (MINEDUC) con un numeroso equipo de trabajo entre docentes, psicopedagogas, trabajadoras sociales, psicólogas y fonoaudiólogas, necesarios para abarcar la alta demanda de alumnos/as que requieren del programa. El establecimiento cuenta con Jornada Escolar Completa (J.E.C.), programa que se lleva a cabo con talleres de distinta índole, desde talleres de videos, ping pong y ciencias.

La matrícula del establecimiento se mantiene cada año entre los 810 y 860 estudiantes, teniendo el año 2021 una matrícula de 848 niños/as de los cuales 79 son extranjeros. Hay que destacar que la escuela es el establecimiento municipal con mayor matrícula de la comuna. Tiene un promedio de 28 a 32 alumnos/as por curso, el nivel de vulnerabilidad es de un 85% el año 2021, respecto del 82% del año 2020.

En cuanto al equipo docente el total de profesoras y profesores es de 64 personas, dentro del cual se encuentra el equipo de gestión del establecimiento, que lo compone la Directora, Jefa U.T.P., Orientación, Inspector General, Subdirectora, Coordinadora P.I.E., Encargada S.E.P. y Encargada de Convivencia Escolar.

3. Evaluaciones Externas y Resultados de Aprendizaje

La Escuela al ser un establecimiento educacional que imparte cursos en los niveles de enseñanza parvularia y básica, su única evaluación externa es el SIMCE de 4° Básico, 6° Básico y 8° Básico. Debido al contexto de la pandemia, actualmente son válidamente comparables los resultados obtenidos los años 2017 y 2019 en 4° Básico, 6° Básico y 8° Básico en las áreas de lectura y matemática. En estas pruebas se observa que los resultados se han sostenido en el tiempo, estableciendo cambios poco significativos, tanto a la baja como al alza de las puntuaciones. Dentro de los resultados de los tres cursos, el 6° Básico es quien registra un alza en ambas pruebas, en comparación a 4° Básico que presenta una disminución en el puntaje y en cambio en 8° Básico sólo se visualiza un año de resultados (2015).

II. OBJETIVOS Y DISEÑO METODOLÓGICO

1.1 Objetivo General

Describir las prácticas de liderazgo pedagógico que el equipo de gestión desarrolla, identificando sus puntos críticos en el establecimiento educacional de la ciudad de Chillán.

2.1 Objetivos Específicos

1. Describir las percepciones de los docentes, respecto a las dimensiones del liderazgo pedagógico del equipo de gestión.
2. Describir las percepciones del equipo directivo respecto del desarrollo del liderazgo pedagógico en el establecimiento.
3. Identificar los nudos críticos de liderazgo pedagógico del equipo de gestión a partir de la visión de los docentes del establecimiento.

2.2 Diseño Metodológico

El método de investigación, lo podemos definir en términos generales como el conjunto de procedimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio particular. A partir de esto, podemos distinguir tres formas de metodologías de investigación, la cuantitativa, la cualitativa y la mixta. La investigación desarrollada en la Escuela, es de enfoque mixto debido, esto nos permite una mayor amplitud y aproximación a la realidad pedagógica del establecimiento. A su vez, nos entrega diversidad y riqueza interpretativa, y produce datos muy variados. El enfoque mixto puede ser comprendido como: *“un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio”* (Guelmes y Nieto, 2015, p.1). Además, la investigación mixta permite integrar, en un mismo estudio, metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de que exista mayor comprensión acerca del objeto de estudio (Creswell, 2008). Utilizando este método primero se recogieron datos cuantitativos, porque buscamos describir el despliegue de las prácticas de liderazgo en el establecimiento, para

luego pasar a una etapa cualitativa de recolección de datos que busca identificar los puntos críticos según el equipo de gestión y los docentes.

La temporalidad de la recolección de los datos se realiza en un espacio breve de tiempo, durante los meses de mayo y julio del año 2022, siendo este un estudio sincrónico.

La **unidad de análisis** de esta investigación es **describir la realidad del liderazgo pedagógico** mediante la información que nos entreguen los docentes y el equipo de gestión respecto de las prácticas de liderazgo que se desarrollan en el establecimiento. Siendo las dimensiones de liderazgo: *“definir la misión de la escuela”* *“gestionar el programa instruccional de la escuela”* y *“desarrollar un clima positivo de aprendizaje en la escuela”* (Hallinger, Wang, Chen, C.W y Li 2015).

2.2.2 Población de Estudio

La presente investigación se lleva a cabo en una Escuela pública, un establecimiento perteneciente al Departamento de Administración de Educación Municipal de Chillán que imparte educación parvularia y enseñanza básica completa, con un total de 28 cursos desde el Primer Nivel de Transición a Octavo Básico, cuya planta total de docentes corresponde a 66 profesores.

La investigación se divide en dos etapas. La primera corresponde a la aplicación de instrumentos cuantitativos (encuesta) y en la segunda etapa se utiliza un instrumento cualitativo (entrevista). En cuanto a la muestra de la aplicación del instrumento cuantitativo, es enviado a la totalidad de los docentes del establecimiento y contestado por 40 profesores de los diferentes niveles educativos y asignaturas, es decir, por el 60,6% de la planta docente del establecimiento, para lo cual se contó con la debida autorización firmada por la directora. El propósito de la aplicación de la encuesta es identificar las áreas del liderazgo pedagógico más descendidas.

La segunda etapa de esta investigación es la aplicación de un instrumento cualitativo, cuya muestra es de carácter no probabilístico por conveniencia, ya que luego de obtener los resultados de la encuesta, se seleccionaron a diferentes integrantes de la comunidad educativa para contestar la entrevista. En el caso de la directora y la Jefa de UTP, las entrevistas se realizaron de manera individual, con una duración aproximada de 20 minutos, de manera presencial en las dependencias del establecimiento. Por otro lado, en el caso de los docentes, se realizó un focus group, integrado por 6 profesores de los niveles educativos parvularia y básica en diferentes asignaturas, cuya modalidad fue presencial en las dependencias de la escuela y con una duración de una hora y media aproximadamente. El propósito de las entrevistas fue generar un proceso de profundización en los nudos críticos.

2.2.3 Técnicas de Recolección de Información

La recepción de la información se clasifica mediante dos técnicas, que fueron aplicadas a los docentes y equipos de gestión del establecimiento:

1. Instrumento Cuantitativo: Encuesta CEPPE.
2. Instrumento Cualitativo: Entrevistas semi-estructuradas

2.2.3.1 Instrumento Cuantitativo:

La primera técnica de recolección de información que usamos en la presente investigación es la encuesta, que constituye el término medio entre la observación y la experimentación. En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello. Por ello, se dice que la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc. (Torres, Salazar & Paz, 2019, P. 4)

La encuesta se aplica sobre una muestra colectiva de docentes, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación que otorga características objetivas y subjetivas de la población. El tipo de encuesta a utilizar en la presente investigación, es de tipo cuestionario. *“El cuestionario es un conjunto de preguntas sobre los hechos o aspectos que interesan en una investigación y que son contestadas por los encuestados. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos”*. (Torres, M., Salazar, F. G., & Paz, K., 2019, P. 8). El cuestionario que se utiliza para iniciar la recolección de datos es la encuesta del Centro de Estudios, Prácticas y Políticas en Educación, CEPPE (2010), que es aplicada a los docentes entre mayo y junio 2022 de manera online, por formulario de Google. El instrumento CEPPE consta de 5 dimensiones, de los cuales se aplicaron solo dos: Prácticas de liderazgo y características del director; y Prácticas del Jefe Técnico o Coordinadora del establecimiento, ítems relacionados directamente con el liderazgo educativo del **equipo directivo a estudio**. Los resultados de dicha encuesta, se encuentran tabulados en porcentajes en las categorías muy desacuerdo, desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

2.2.3.2 Instrumento Cualitativo:

Por otro lado, la segunda técnica de recolección de información que se utiliza en la presente investigación es la entrevista, la cual, es definida por Troncoso-Pantoja y Amaya-Placencia (2017) como: *“una herramienta eficaz para desentrañar significaciones, las cuales fueron elaboradas por los sujetos mediante sus discursos, relatos y experiencias. De esta manera se aborda al sujeto en su individualidad e intimidad”* (p.329). La entrevista es una técnica de interacción comunicacional, de interacción y relación social entre el investigador y el entrevistado, con el fin de recolectar la información sobre prácticas de liderazgo pedagógico que el equipo de gestión desarrolla, como también tener las percepciones de los docentes, respecto a las dimensiones del liderazgo pedagógico del equipo de gestión y describir las percepciones del equipo directivo respecto del desarrollo del liderazgo pedagógico en el establecimiento. Las entrevistas individuales del equipo directivo y focus group aplicada a los docentes, están centradas en los nudos críticos detectados en la encuesta.

Además, es preciso señalar que el tipo de entrevista a utilizar es de carácter semiestructurada, donde se destacan preguntas como punto de referencia o guion, que permiten un cierto grado de flexibilidad, para poder ahondar en la conversación y específicamente en las respuestas de los entrevistados.

Con respecto a lo anterior, elegimos el tipo de entrevista semiestructurada, con el fin de impartir una conversación fluida, amena, receptiva y sensible con los docentes entrevistados, que nos permita tomar decisiones en **el momento sobre el transcurso del diálogo**, con el propósito de profundizar en los temas fueron emergiendo.

2.2.4 Técnicas de Análisis:

2.2.4.1 Análisis Cuantitativo Descriptivo:

Se analizó la información a partir de datos codificados en una plantilla Excel de los resultados obtenidos de la encuesta CEPPE. En primer lugar, se fueron clasificando las diversas preguntas de las categorías “muy desacuerdo, desacuerdo”, “ni de acuerdo ni desacuerdo”, “de acuerdo” y “muy de acuerdo” en porcentajes, con el fin de identificar los distintos nudos críticos de liderazgo pedagógico del equipo de gestión a partir de la visión de los docentes del establecimiento. A partir de esto, se acordó el mismo criterio utilizado por otras investigaciones realizadas a nivel nacional, donde se estableció la frecuencia del criterio “muy de acuerdo” (Weinstein et al., 2009), con respecto a la sistematización de la práctica educativa. Esto se realizó, con el fin de ir explorando los datos e identificando los puntos críticos más debilitados sobre las prácticas de liderazgo en el establecimiento.

2.2.4.2 Análisis Cualitativo:

Se analiza las respuestas de los entrevistados, con el fin de construir categorías y subcategorías, realizando codificaciones abiertas (Strauss y Corbin, 2002). **En el presente trabajo, buscamos establecer un plan de mejora en un plazo acotado de un año**, dentro de la Teoría Fundamentada, utilizamos solo la codificación abierta, ya que establecimos un proceso analítico de los conceptos y datos emergentes. Una vez realizado el análisis cuantitativo y su posterior síntesis generamos la metodología del árbol de problemas realizando la triangulación de datos de los análisis cuantitativo y cualitativo.

III. RESULTADOS CUANTITATIVOS - APLICACIÓN ENCUESTA CEPPE

A continuación, se expone el análisis de los datos obtenidos tras la aplicación del instrumento Encuesta para Docentes de Aula (CEPPE). Estos resultados han sido agrupados en dos subapartados del siguiente modo:

1. Prácticas de Liderazgo y Características del Director.
2. Prácticas del Jefe Técnico o Coordinador Académico del Establecimiento.
3. Síntesis del Análisis Cuantitativo/ Detección del Nudo Crítico.

1.1 Prácticas de Liderazgo y Características del Director.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en las preguntas cuyo foco era medir la percepción que tienen los docentes, acerca del despliegue de prácticas de liderazgo y características que desarrolla la directora en la Escuela.

En la siguiente tabla se presenta el porcentaje del despliegue de prácticas de liderazgo evaluadas, cuyas respuestas corresponden a la afirmación “*muy de acuerdo.*”

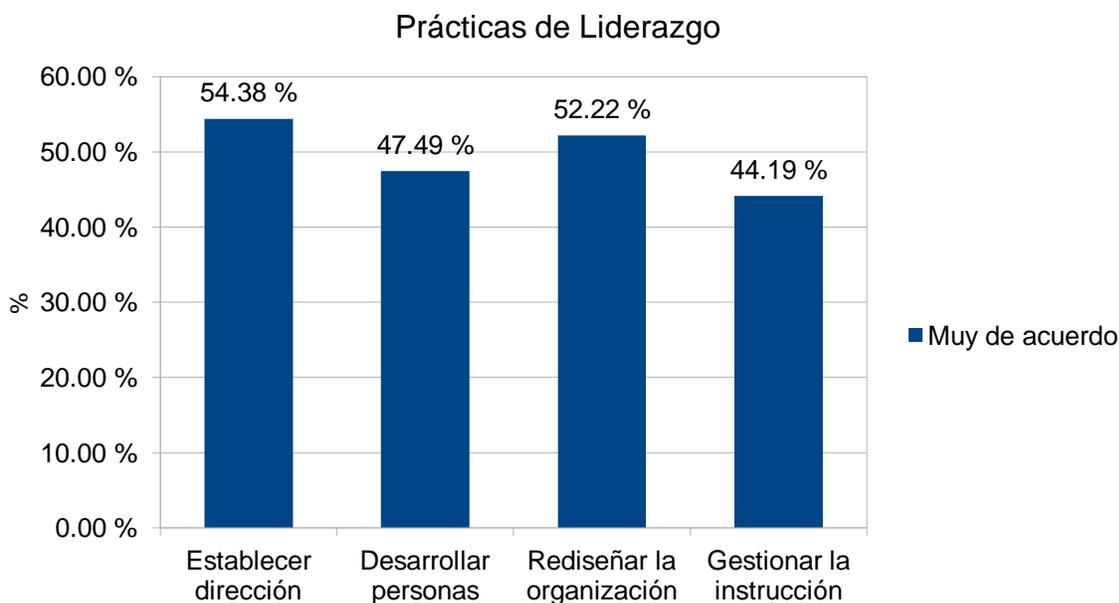


Gráfico N°1.1 – elaboración propia

La dimensión de prácticas mejor evaluada es “*establecer dirección*”, con un **54,38%** siendo este una cifra muy destacado para la directora del establecimiento, considerando que tal porcentaje de docentes afirma estar “*muy de acuerdo*”, lo que nos muestra que **la directora** mantiene una relación integradora con los docentes, haciéndolos partícipes del proyecto educativo, considerando sus opiniones e intereses en la gestión del establecimiento. A su vez la dimensión más descendida recae en “*gestionar la instrucción*”, donde los profesores **ven el flanco más débil** en liderazgo pedagógico sobre aquello que se desarrolla dentro del aula de clases.

1.2 Dimensión Establecer Dirección:

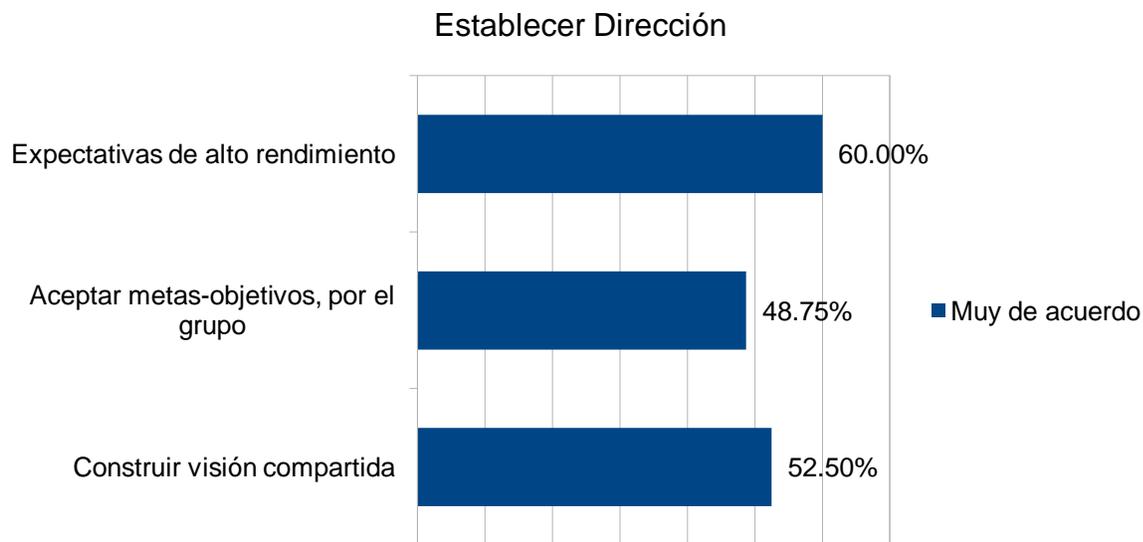


Gráfico N°1.2 –

elaboración propia.

La dimensión “*Establecer Dirección*” como práctica fue la mejor evaluada por los docentes, nos muestra que los profesores sienten que la directora del establecimiento confía en sus capacidades profesionales, detalle que se expresa en el ítem de “*Expectativas de alto rendimiento*” como el indicador más elevado con un **60%** manifestándose “*muy de acuerdo*”. Esta dimensión fue contestada por 40 docentes, de los que 24 de ellos califican de la mejor forma el liderazgo del director en la preocupación por los profesores para que tengan tiempo para desarrollar su trabajo. Estas expectativas elevadas de parte de dirección queda manifestada en la consideración y el compromiso que tiene la directora al momento de construir una visión compartida del proyecto educativo institucional, donde el **52,50%** de los encuestados manifiesta que dirección logra entusiasmar a los docentes con los valores y objetivos del establecimiento.

El ítem “*aceptar metas-objetivos, por el grupo*” si bien es la más descendida del gráfico, tiene un porcentaje muy destacado igualmente, un **48,75%** de profesores está muy de acuerdo que la directora explica las razones por las cuales se introduce iniciativas de mejora al establecimiento, como también la incorporación de intereses e ideas de los docentes en el proyecto educativo.

1.3 Dimensión Rediseñar la Organización:

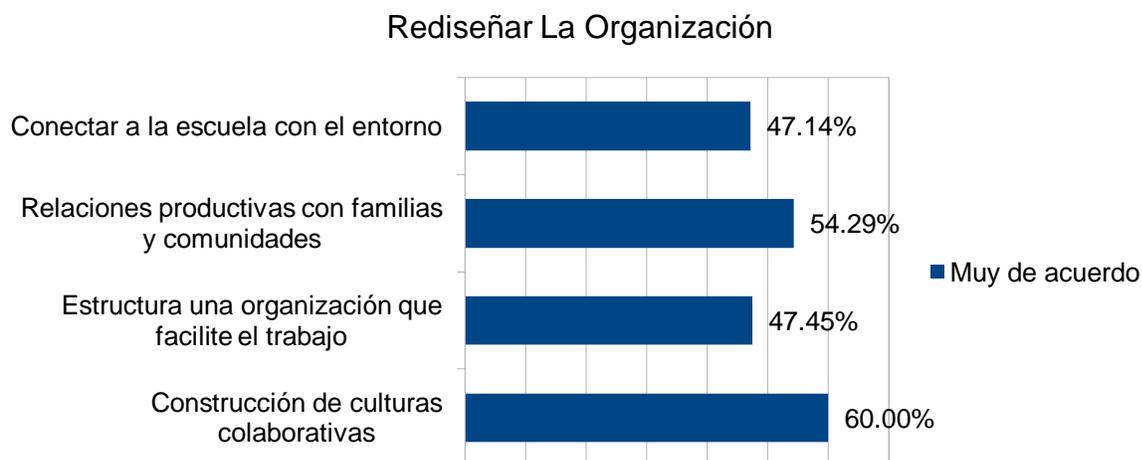


Gráfico N°1.3 –

elaboración propia.

La dimensión “*rediseñar la organización*”, fue la segunda mejor evaluada con un **52,22%**, promediando los 4 ítems. Datos que muestran que el desarrollo de la gestión directiva se considera en general positiva en el establecimiento. Expresión de lo anterior es que en el ítem “*Construcción de culturas colaborativas*”, el **60%** de los encuestados en el nivel optó por calificarla como “*Muy de acuerdo*”, lo que habla que la directora ha generado una cultura de trabajo en conjunto entre los docentes y los diversos estamentos de la escuela. La gestión como facilitador del trabajo docente se ve reconocido con este alto porcentaje.

El segundo ítem que resultó con mayor porcentaje es “*Relaciones productivas con familias y comunidades*”, si bien este punto fue evaluado por los profesores, se debe su positivo porcentaje a que la directora al menos una vez al año rinde cuenta de los resultados del establecimiento a los apoderados y la capacidad de comprometer a los apoderados en el proceso de enseñanza de sus hijos.

El ítem “*Estructura una organización que facilite el trabajo*” tiene un **47,45%** lo que nos expresa que un porcentaje importante del profesorado está conforme con las condiciones en las que se desarrolla su trabajo, teniendo el tiempo necesario para su desarrollo y existiendo las facilidades organizativas y estructurales para el mismo.

El ítem más descendido en el nivel “*muy de acuerdo*” es “*conectar a la escuela con el entorno*”. Los docentes perciben que la escuela no se relaciona lo suficiente con la comunidad u otras instituciones. Si bien el porcentaje de **47,14 %** no es bajo en la dimensión de “*El director estimula que los docentes participen en redes de intercambio con otras escuelas para mejorar la enseñanza – aprendizaje*”, el resultado que logra es del **40%**, muy por debajo del resto de los indicadores de “*Rediseñar la organización*”, lo que nos da la referencia por medio de los docentes de que en esta área de relacionarse con otras escuelas no es muy relevante para la dirección del establecimiento.

1.4 Dimensión Desarrollar Personas:

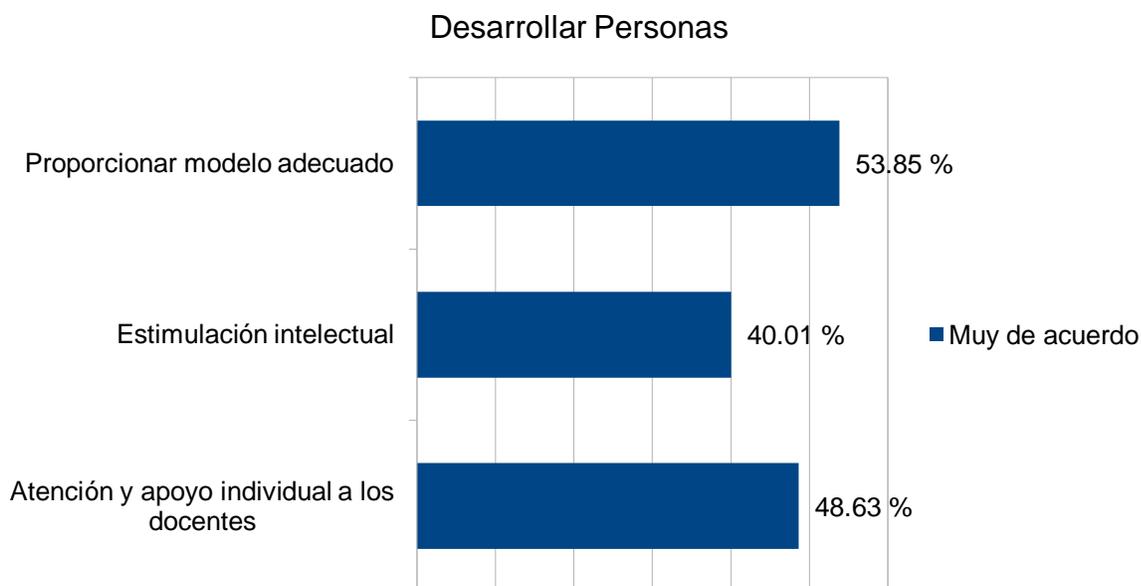


Gráfico N°1.4 – elaboración propia.

La dimensión “*Desarrollar personas*” obtuvo un 47,49% en el nivel “*muy de acuerdo*” como promedio de los 3 ítems, de un total de 40 docentes contestando este apartado, 18 optaron por la opción “*muy de acuerdo*”. Esta dimensión nos expresa la capacidad del director de potenciar al cuerpo docente del establecimiento, mediante su ejemplo y la motivación a aprender nuevas ideas de enseñanza.

La dimensión mejor evaluada por los docentes fue “*proporcionar modelo adecuado*” con un **53,85%**, lo que nos permite concluir que más de la mitad de los profesores encuestados tiene una excelente opinión profesional de la directora del establecimiento, teniendo a esta como un modelo para los mismos.

La “*atención y apoyo individual a los docentes*” como segunda dimensión mejor evaluado con un **48,63%** encuentra en el ítem “*Cuando lo he necesitado, el director lo ha escuchado y se ha preocupado de Ud.*” Un **61,54%** (ver anexo). Lo que la hace el ítem mejor calificado de la dimensión “*desarrollar personas*”. 25 profesores de un total de 40 encuestados han encontrado una contención personal en la figura de la directora del establecimiento, lo que le da un carácter humano al desarrollo de las labores al interior de la escuela, sabiendo lo docentes que pueden acercarse a dirección con sus problemas e inquietudes. Dentro de la misma dimensión se genera una contradicción en las cifras debido a que el ítem “*Durante el último año, el director le ha ayudado a planificar su trabajo de enseñanza considerando las necesidades individuales de sus alumnos*” como la peor evaluada con un **23,68%**. En conclusión, existe una muy buena preocupación personal por parte del director, pero no así profesionalmente.

La dimensión “*estimulación intelectual*” es la que obtuvo el porcentaje más bajo de la gráfica con un 40,01%. Dentro de la dimensión, el ítem más descendido fue “*Durante el último año, el director se ha preocupado de coordinar el trabajo entre docentes de diferentes cursos y/o niveles de enseñanza*” con un escaso 23,68 %. Este resultado nos muestra que hay una carencia desde dirección a la hora de desarrollar la gestión pedagógica entre docentes por medio

del trabajo colaborativo entre profesores. Esta carencia se vuelve a manifestar de manera personal entre directora-docente en el ítem “Durante el último año, el director le entregó apoyo individual para mejorar sus prácticas de enseñanza” que obtuvo un 28,13% en la categoría “muy de acuerdo”. Estos datos nos develan un nudo crítico por parte de dirección que se relaciona con la falta de liderazgo pedagógico.

1.5 Dimensión Gestionar la Instrucción:

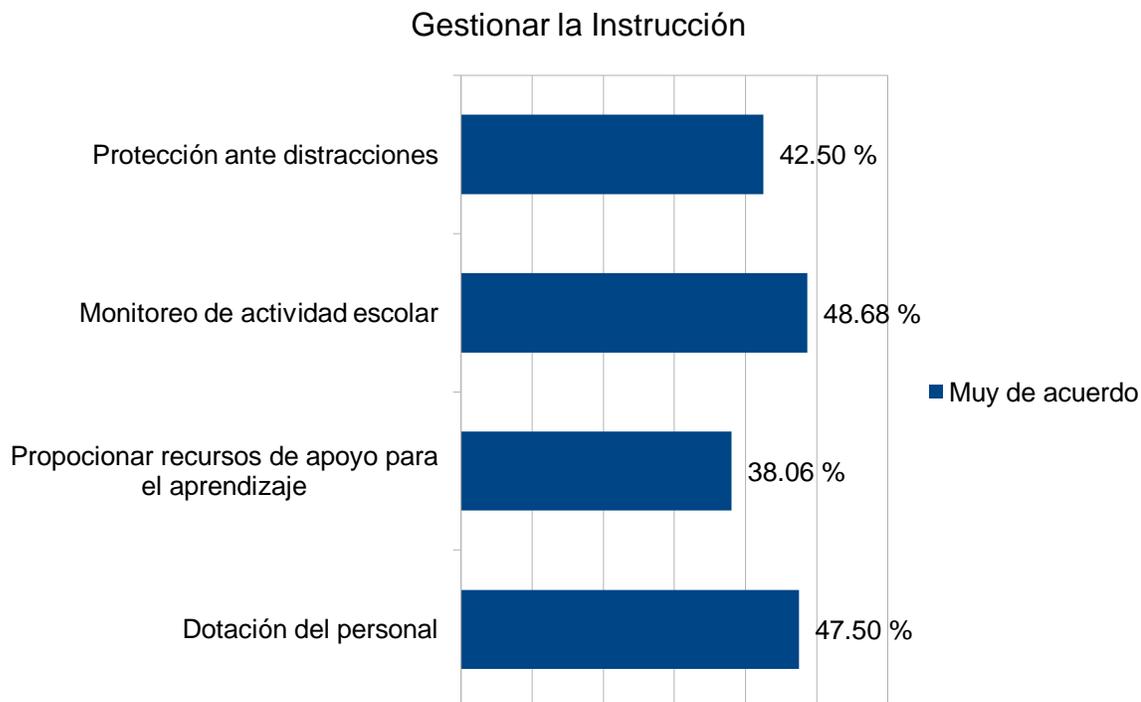


Gráfico N°1.5 – elaboración propia.

Al analizar la dimensión “Gestionar la instrucción”, lo primero que hay que expresar es que este gráfico presenta los porcentajes más descendidos dentro de las prácticas de liderazgo y características del director de la Escuela República de México.

La dimensión con mayor porcentaje del nivel muy de acuerdo es “monitoreo de la actividad escolar” con un **48,68%**, donde el ítem “El director lo estimula a usar información sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos para orientar el trabajo docente” obtiene un **47,37%** del nivel “**muy de acuerdo**”, lo que expresa que hay un grupo de docentes no menor que está generando datos de los instrumentos evaluativos, para así poder mejorar el trabajo pedagógico, En esa misma línea el ítem que mayor porcentaje obtiene es “El director analiza los resultados de las pruebas estandarizadas externas (SIMCE u otras) con los docentes.” con un **50%**.

La dimensión “dotación de personal” obtiene un **47,50%** del nivel “muy de acuerdo” donde el ítem “El director está atento a buscar profesores capaces de apoyar los esfuerzos que está realizando el establecimiento” obtiene un **50%**. Es decir, el director no contrata o acepta en el establecimiento a cualquier profesor, sino que debe cumplir con cierto “perfil” para reforzar la política educativa del establecimiento. El reforzamiento a esta política educativa del establecimiento que se ve en el ítem “El director invita a los docentes más adecuados a formar parte del equipo

directivo” con un **45%** de los docentes manifestándose por el nivel *“muy de acuerdo”*. A su vez el director reconoce la labor de los buenos docentes y desarrolla acciones para dejarlos en la escuela, esto manifestado en el ítem *“El director desarrolla acciones para mantener a los buenos profesores en el establecimiento”* con un **47,50%**.

En la dimensión *“Protección ante las distracciones”* un **42,50%** de los docentes está *“muy de acuerdo”* con que la directora libera a los docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza, lo que les permite enfocarse en la preparación de sus clases o en el desarrollo sin interrupciones por motivos extra pedagógicos.

La práctica de liderazgo más descendidas de la Escuela República de México, la encontramos en *“proporcionar recursos de apoyo al aprendizaje”* donde menos del **40%** de los docentes están *“Muy de acuerdo”* en esta dimensión. Si bien el ítem *“El director organiza los recursos del establecimiento pensando siempre en el mejoramiento de los aprendizajes”* obtiene un **55%** del nivel *“muy de acuerdo”*, también se encuentra con el ítem *“El director frecuentemente observa sus clases”* que es la que menor porcentaje del nivel *“muy de acuerdo”* obtiene en las prácticas del director en el establecimiento, solo con un **21,05%**. Tendencia que se refuerza con el **26,32%** en el ítem *“El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar”*. A su vez el ítem *“El director frecuentemente discute temas educacionales con usted”* obtiene un **28,95%**.

Estas cifras expresan una carencia de liderazgo pedagógico por parte de la directora del establecimiento que ya se venían visibilizando en la dimensión anterior (desarrollar personas), específicamente en los ítems *“Durante el último año, el director se ha preocupado de coordinar el trabajo entre docentes de diferentes cursos y/o niveles de enseñanza”* y *“Durante el último año, el director le entregó apoyo individual para mejorar sus prácticas de enseñanza”*. Esta carencia se refleja en una escasa observación de clases a los profesores, junto a una falta de retroalimentación de lo que observa en el desarrollo de sus pocas visitas al aula. Este es el principal nudo crítico que se presenta respecto a prácticas de liderazgo y características del director de la Escuela República de México.

2.1 Prácticas del Jefe Técnico o Coordinador Académico del Establecimiento

En el presente apartado se darán a conocer los resultados de la aplicación de la encuesta CEPPE obtenidos de la percepción que tienen los docentes sobre las prácticas de liderazgo que realiza el Jefe Técnico o Coordinador Administrativo de la Escuela pública de la comuna de Chillán.

En el siguiente gráfico encontraremos el porcentaje obtenido en las afirmaciones *“muy de acuerdo”* o *“una vez a la semana o más”*, este último en el caso de la *“frecuencia en que lo han ido a observar en el último año”*.

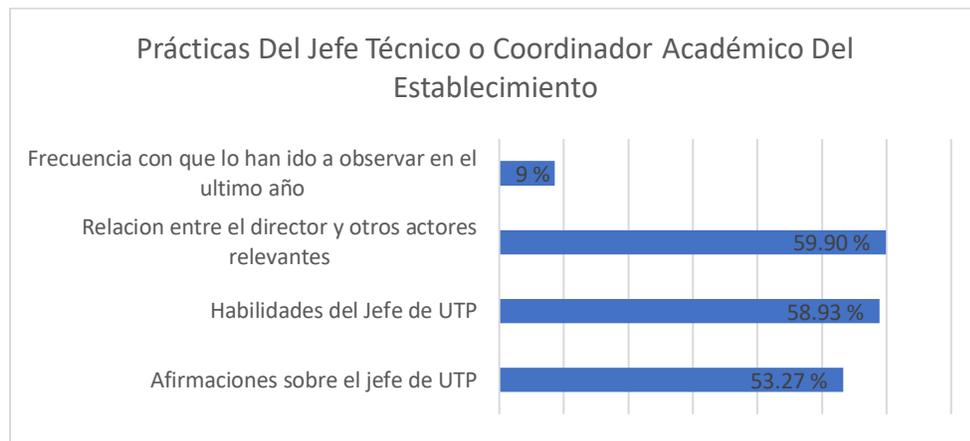


Gráfico N°2.1 – elaboración propia.

En relación al gráfico **N°2.1** de Prácticas del Jefe Técnico o Coordinador Académico del establecimiento, la dimensión de prácticas mejor evaluada es “relación entre el director y otros actores relevantes” con un **59,90%**, lo que quiere decir que más de la mitad de los docentes encuestados poseen una buena percepción del trabajo consensuado y colaborativo del equipo directivo, integrado por el director y el Jefe Técnico del establecimiento. La misma percepción poseen los docentes sobre las “*habilidades del Jefe de UTP*”, con un **58,93%** y seguido por las “*afirmaciones sobre el Jefe de UTP*” con un **53,27%**. Cabe destacar que la dimensión más descendida en las Prácticas del Jefe Técnico o Coordinador Académico del establecimiento tiene la relación con la “*frecuencia en que lo han ido a observar en el último año*”, es decir, sobre el acompañamiento de aula, donde solo el **9%** de los docentes encuestados han sido observados “una vez a la semana o más”.

2.2 Dimensión Afirmaciones Sobre el Jefe de UTP:

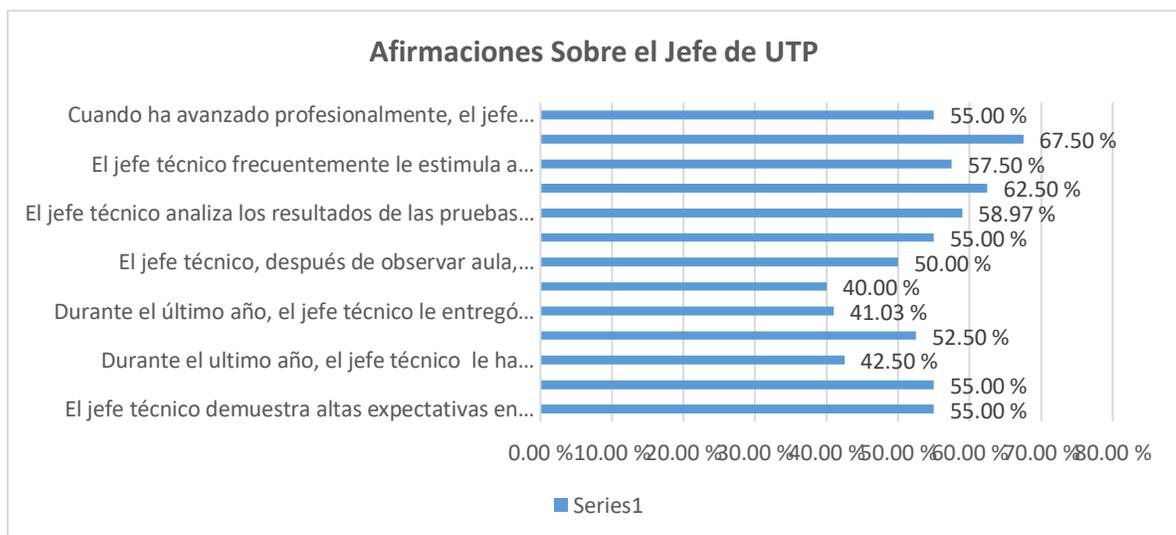


Gráfico N°2.2 – elaboración propia.

Con respecto a la dimensión “*Afirmaciones sobre el jefe de UTP*”, los docentes en general poseen una buena percepción de esta dimensión, obteniendo **53,27%**.

Cabe destacar que, si englobamos cada uno de los ítems en diferentes categorías como “Percepción”, “Apoyo y preparación de clases”, “Análisis de instrumentos externos”, “Apoyo post-clases” y “Observación de clases”, podemos establecer los siguientes resultados.

Podemos observar en términos generales que esta categoría es la mejor evaluada. Los profesores encuestados poseen una buena impresión respecto al trabajo de UTP, en calidad humana y preocupación. Por ejemplo, encontramos el ítem *“Cuando lo ha necesitado, el jefe técnico lo ha escuchado y se ha preocupado de usted”* con un **67,50%**, siendo el ítem que posee mayor valoración entre toda la dimensión. Seguido por el ítem *“El jefe técnico se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes”* con un **62,50 %**, siendo este ítem es el segunda más alto de toda la dimensión. Además, dentro de la percepción de los docentes, encontramos dos subcategorías que obtienen la misma puntuación *“Cuando ha avanzado profesionalmente, el jefe técnico ha reconocido su trabajo”* y *“El jefe técnico demuestra altas expectativas en relación con el trabajo que los docentes realizan con sus alumnos”*, todas ellas con **55%** de preferencias. Por último, encontramos el ítem *“El jefe técnico frecuentemente discute temas educacionales con usted”* que es el ítem más bajo de esta categoría, obteniendo **52,50 %** de valoraciones positivas en *“muy de acuerdo”*, donde queda demostrado que el Jefe de Unidad Técnico Pedagógica se limita únicamente a las interacciones sobre el quehacer profesional y no a generar conversaciones o reflexiones de fondo sobre la educación.

La siguiente categoría es “Apoyo y preparación de clases”, donde se refiere al apoyo del Jefe de UTP orientado a la planificación de las clases. Esta categoría posee los puntajes que varían entre los 41% a 57% de aprobación en *“muy de acuerdo”*. El ítem más alto de esta categoría es *“El jefe técnico frecuentemente le estimula a considerar nuevas ideas en su enseñanza”* con un **57,50 %**, es decir, que los incentiva contantemente en genera nuestras estrategias metodológicas para llevar al aula. Seguido por el ítem *“El jefe técnico se preocupa de que todos los docentes tengan tiempos comunes para la organización de su trabajo”* con un **55%**, por lo que se infiere que la mayoría de los docentes se encuentran conformes con los tiempos destinado a las horas no lectivas. Luego, encontramos ítem *“Durante el último año, el jefe técnico le ha ayudado a planificar su trabajo de enseñanza considerando las necesidades individuales de sus alumnos”* con un **42,50 %**, donde hace énfasis en las Necesidades Educativas de los Estudiantes, la planificación con Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA) y la atención a la diversidad en el aula de clases. Por último, en esta categoría encontramos el ítem *“Durante el último año, el jefe técnico le entregó apoyo individual para mejorar sus prácticas de enseñanza”* con un **41,03 %**, en el cual, al apoyo individual para cada docente en la elaboración de sus planificaciones, por lo que da a entender, que mayoritariamente genera instrucciones generales y limita las interacciones específicas.

En relación a la categoría *“Análisis de instrumentos externos”*, encontramos solo un solo ítem, que es *“El jefe técnico analiza los resultados de las pruebas estandarizadas externas (SIMCE u otras) con los docentes”* con un **58,97%**, donde se percibe que la Jefa de UTP pone mucho énfasis en la aplicación del instrumento de evaluación SIMCE y sus resultados, pero sin tener claridad si dicho análisis es solo numérico, en relación a la puntuación, los niveles de aprendizaje, los indicadores de desarrollo personal , y/o la categoría de desempeño.

Con respecto a la categoría “Apoyo post-clases”, encontramos solamente la subcategoría “*El jefe técnico lo estimula a usar información sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos para orientar el trabajo docente*”, el cual posee un 55% de preferencias de “*Muy de acuerdo*”. Cabe destacar que, cuando nos referimos a trabajo de los alumnos, no tenemos claridad de los docentes se refieren a los resultados de evaluaciones en clases o de alguna prueba estandarizada, pero sí podemos dar certeza es que, más de la mitad de los docentes utilizan esos resultados como antecedentes en la elaboración de sus clases.

Por último, encontramos la categoría “Observación de clases”, donde lo integran dos ítems. El primero es “*El jefe técnico, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar*” que posee un **50%**, donde solo la mitad de los docentes encuestados valoraron con “*Muy de acuerdo*”. El ítem recién mencionado es consecuente de la siguiente “*El jefe técnico frecuentemente observa sus clases*” con un **40%**, conformándose como el ítem más bajo entre todos. Incorporando como foco crítico la falta de supervisión en el aula de clases y visualizando que la jefa de UTP enfatiza más la planificación de las clases, sin realizar una supervisión activa de su implementación.

2.3 Dimensión Habilidades del Jefe de UTP

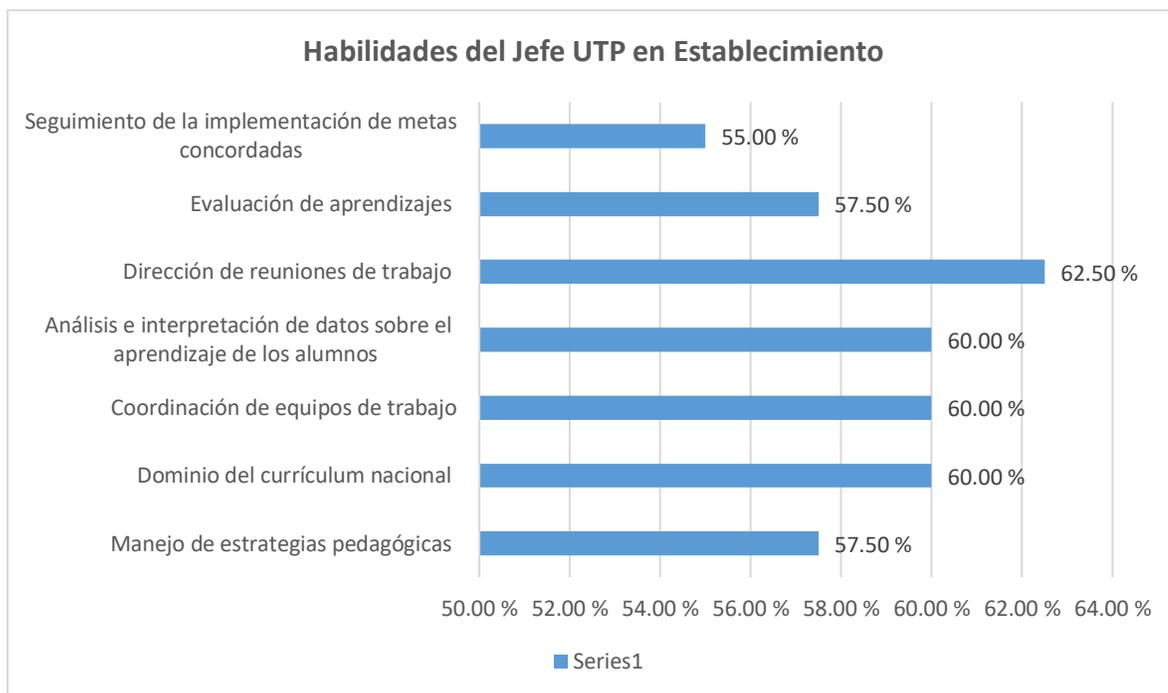


Gráfico N°2.3 – elaboración propia.

En cuanto a las “*habilidades del Jefe de UTP*”, en términos generales, los docentes poseen una muy buena percepción sobre esta, ya que obtuvo una puntuación de **58,93%**. El ítem mejor evaluado corresponde a “*Dirección de reuniones de trabajo*” con un **62,50 %** y el ítem “*Coordinación de equipos de trabajo*” con un **60%**, por lo que se da a entender que la Jefa de UTP posee muy buenas habilidades en manejo de grupo y liderazgo al momento de dirigir reuniones de trabajo con los docentes. Por otro lado, otras dos subdimensiones que calificaron con un **60%**, ellas son “*Dominio del currículum nacional*” y “*Análisis e interpretación de datos sobre el aprendizaje de los alumnos*”, en cuanto

al dominio de currículum, al parecer la Jefa de UTP posee un buen manejo del currículum en los niveles educativos de educación parvularia y educación básica; en relación al análisis de datos de los aprendizajes, esta realiza un buen análisis e interpretación, pero como mencionamos en la dimensión anterior, no poseemos claridad de son los resultados de notas o de mediciones externas al establecimiento. Los ítems *“Manejo de estrategias pedagógicas”* y *“Evaluación de aprendizajes”* obtienen un **57,50 %**, en el cual los docentes poseen una percepción de que la Jefa de UTP posee un amplio manejo de estrategias metodológicas y que son utilizadas en la asesoría de la planificación y la evaluación de las mismas. Por último, encontramos el ítem *“Seguimiento de la implementación de metas concordadas”* con un **55%**, donde pese a que obtiene más de la mitad de las valoraciones *“Muy de acuerdo”*, se da a entender por los ítems de *“Afirmaciones de la Jefa de UTP”* que estas metas son comunes y pocas veces establece metas de carácter individual.

2.4 Dimensión Relación entre el Director y otros Actores Relevantes

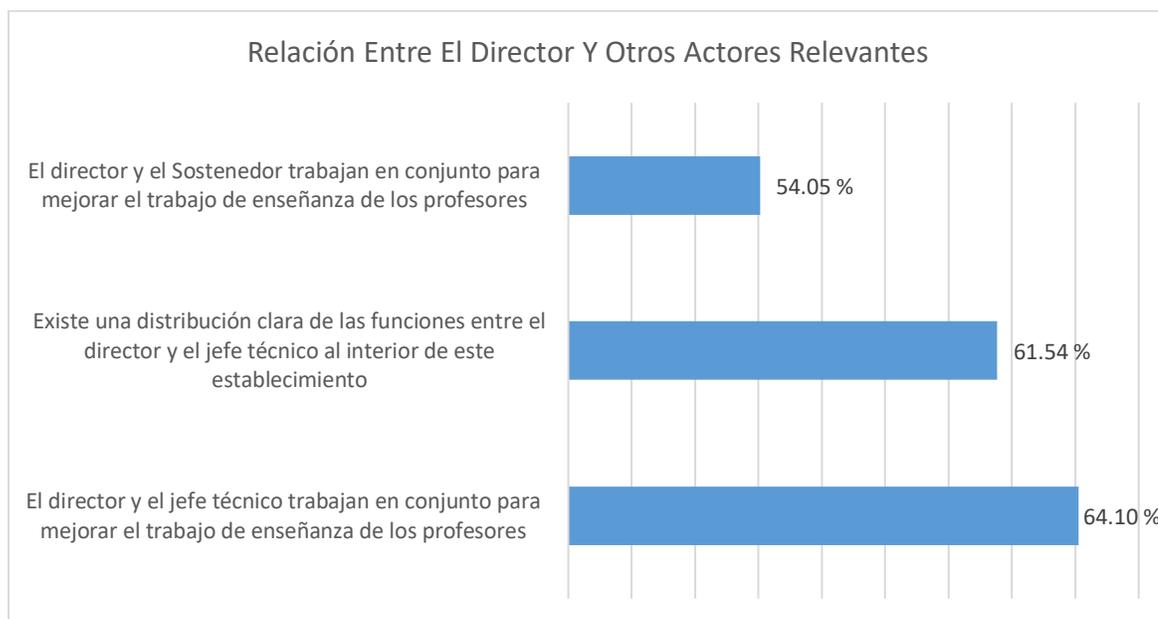


Gráfico N°2.4 – elaboración propia.

En relación con la última dimensión a analizar, la *“relación entre el director y otros actores relevantes”* posee un **59,90%**, transformándose en la puntuación más alta del subapartado. El ítem *“El director y el jefe técnico trabajan en conjunto para mejorar el trabajo de enseñanza de los profesores”*, obtiene un **64,10 %**, donde resalta el trabajo colaborativo y cohesionado que realiza el director y la Jefe de UTP. Por otro lado, encontramos la dimensión *“Existe una distribución clara de las funciones entre el director y el jefe técnico al interior de este establecimiento”* con un **61,54 %**, por lo que da a entender que existen aspectos, dentro de la distribución de las funciones del equipo directivo, que no se encuentran claras y que tiende a asumir la Jefe de UTP. Por último, está el ítem *“El director y el Sustenedor trabajan en conjunto para mejorar el trabajo de enseñanza de los profesores”* con un **54,05 %**, donde muchas veces en el ámbito municipal, los directores y equipos directivos se encuentran a la deriva, intentando de autogestionar muchos aspectos que son propios de las atribuciones del sostenedor y por lo mismo, descuidando un poco las funciones de dirección.

2.5 Dimensión Frecuencia con que lo Han Ido a Observar en el Último Año.

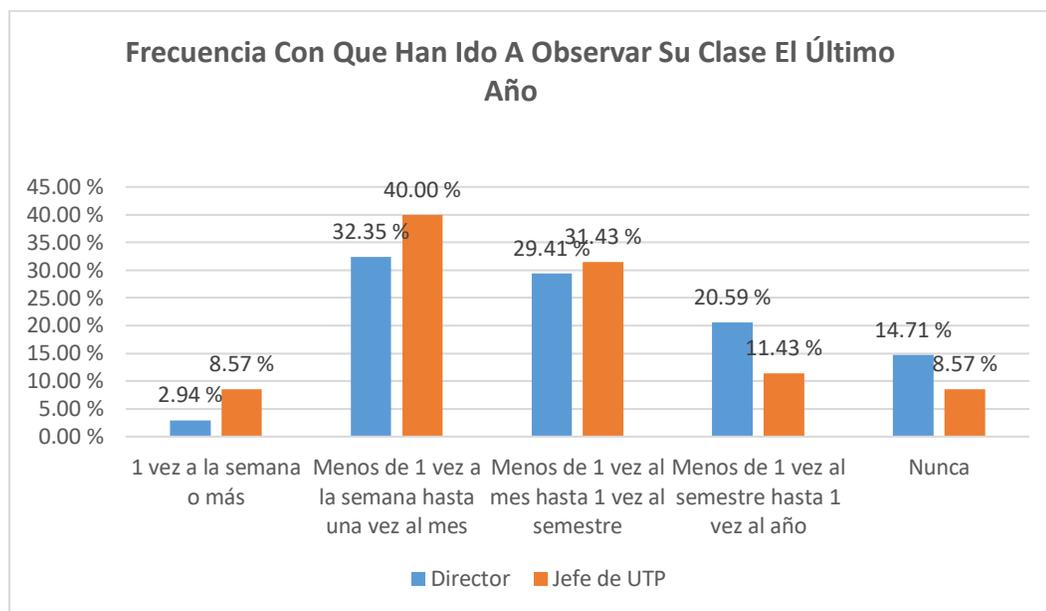


Gráfico N°2.5 – elaboración propia.

La dimensión “Frecuencia con que lo han ido a observar en el último año” obtiene en el ítem “1 vez a la semana o más” un **8,59%** para el Jefe de UTP y **2,94%** para el director, transformándose en la puntuación más baja entre los dos subapartados y ubicando el mayor foco crítico entre todas las dimensiones. La opción que obtiene una mayor valoración es el ítem “Menos de 1 vez a la semana hasta una vez al mes”, donde el Jefe de UTP obtiene una mayor cantidad de visitas con **40%** y el director con **32,35%**, por lo que se visualiza una frecuencia dentro del mes, pero no siendo la ideal. El ítem que sigue en las calificaciones es “Menos de 1 vez al mes hasta 1 vez al semestre”, en el cual la Jefa de UTP obtiene un **31,43%** y el director un **29,41%**, y cuyas visitas son una a cada seis meses. En tercer lugar, tenemos el ítem “Menos de 1 vez al semestre hasta 1 vez al año”, en el que la directora obtiene un **20,59%** y la Jefa de UTP un **11,43%**, situación que es realmente preocupante, ya que el acompañamiento en el aula es casi nulo. Por último, está el ítem “nunca” con un **14,71%** en el caso del director y un **8,5%**, que pese a existir una nula supervisión en el aula, obtiene mayor puntuación que su categoría “1 vez a la semana o más” equivalente a “muy de acuerdo”.

En conclusión, luego del análisis cuantitativo surgen diferentes aspectos que conllevan a focos críticos en el análisis cuantitativo. Estos se relacionan con los ítems: “1 vez a la semana o más” y en general la dimensión “Frecuencia con que lo han ido a observar en el último año” por la escasa supervisión en aula. Seguido por “Estimulación Intelectual” de la dimensión “Desarrollar Personas”.

3.1 Síntesis del Análisis Cuantitativo.

Observado los gráficos y resultados que nos entregó la encuesta CEPPE aplicada a los docentes de la Escuela República de México de Chillán, podemos concluir que en términos generales el establecimiento tiene una evaluación positiva por parte de los/as profesores/as en la percepción que estos manifiestan y han vivenciado como profesionales del establecimiento. Sin embargo, al analizar más detalladamente todas las dimensiones y sus ítems, se van

encontrando los flancos más débiles, que en un análisis general de los resultados no se muestran debido a que los porcentajes de las dimensiones se generaban en base a un promedio de ítems, en los que encontrábamos altos porcentajes y otros muy disminuidos.

Es así como en ***“prácticas de liderazgo y características del director”*** pudimos apreciar los excelentes resultados de la directora en todas las dimensiones que se evaluaban (*Establecer Dirección, Desarrollar Personas, Rediseñar la Organización y Gestionar la Instrucción*) y que a simple vista no mostraba nudos críticos. Sin embargo, al seccionar los ítems, nos fuimos encontrando con las áreas más débiles de la directora del establecimiento.

Es así como en la dimensión ***“Desarrollar Personas”*** aparece como nudo crítico la falta de liderazgo pedagógico. Específicamente en el área de la “estimulación intelectual” donde los ítems más descendidos fueron *“Durante el último año, el director se ha preocupado de coordinar el trabajo entre docentes de diferentes cursos y/o niveles de enseñanza”* y *“Durante el último año, el director le entregó apoyo individual para mejorar sus prácticas de enseñanza”* con un 23,68 % y un 28, 13% respectivamente. Estos datos nos mostraron que, tanto a nivel colectivo como en el trabajo individual con los profesores, la directora estaba teniendo un desempeño muy disminuido en el trabajo pedagógico, comparado con otras dimensiones mucho mejor evaluadas. Esto nos permitió distinguir un primer nudo crítico en el establecimiento.

El liderazgo pedagógico vuelve a presentarse como el área más débil de la directora en la dimensión *“Gestionar la Instrucción”*, particularmente en los ítems ***“El director frecuentemente observa sus clases”***, ***“El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar”*** y ***“El director frecuentemente discute temas educacionales con usted”*** con un porcentaje de 21,05%, 26,32% y 28,95%. Datos que nos muestran que, además de falta de desarrollo de una gestión pedagógica a nivel de trabajo colaborativo como personal con los docentes, se vislumbra una ausencia muy relevante dentro de las salas de clases con una mínima visita a estas lo que genera un desconocimiento de como los profesores se están desarrollando en las aulas.

Así mismo vemos que este nudo crítico se extrapola al jefe técnico del establecimiento, debido que en las prácticas del jefe UTP la dimensión más descendida de todas las evaluadas es la ***“frecuencia en que lo han ido a observar en el último año”***. Siendo esta no solo la más disminuida perteneciente a UTP, sino que es la dimensión peor evaluada de toda la encuesta aplicada a la Escuela República de México, donde solo obtiene un 9% en el nivel “muy de acuerdo”. Esta cifra termina por reafirmar el nudo crítico ya presentado, donde dentro de la falta del liderazgo pedagógico el acompañamiento al aula es el área más crítica.

IV. ANÁLISIS CUALITATIVO

Fundamental es el desarrollo del liderazgo en toda institución educativa, sin estas aptitudes en quienes presiden las escuela y liceos, los indicadores tanto en gestión, como académicos se evidenciarán muy descendidos. Para profundizar en esta área y su desarrollo en la Escuela pública de Chillán hemos entrevistado a la directora del establecimiento, para de esta forma tener su impresión al respecto de este tema.

Categoría: Despliegue de prácticas de liderazgo.

| Categoría | Subcategorías |
|---------------------------------------|---|
| Despliegue de prácticas de liderazgo. | <ul style="list-style-type: none">• Visión del equipo directivo sobre el liderazgo que desarrollan.• Visión de los docentes sobre el liderazgo que desarrolla el equipo. |

1.1. Visión del Equipo (Directora-UTP):

En esta subcategoría quedan manifestadas las visiones contrapuestas entre directora y UTP.

En términos generales la directora expresa haber desarrollado un buen liderazgo en establecimiento, mostrándose como un ejemplo ante todo para con el cuerpo docente, descubriendo lo que estos -los profesores- mejor hacen en su trabajo profesional, para de esta forma potenciarlo y desarrollarlo más. También ha evaluado las labores de los docentes de manera igualitaria, sin ningún tipo de privilegios ni excepciones para nadie. Para ella el buen liderazgo pasa a su vez por estar bien informada y actualizada en los cambios de las políticas educativas.

- Este liderazgo que yo he ejercido con mis colegas, lo he hecho primero desde el ejemplo y segundo, desde tratar de encontrar el equilibrio de los docentes de lo que más les gusta hacer.- (directora)

A su vez, la jefa Utp, respecto al liderazgo que ha desarrollado sobre los docentes lo califica como un **liderazgo presente**. Describiendo este como un apoyo al profesor, principalmente escuchando a los docentes, atenderlo cuando ellos presentan dudas y sobre todo motivarlos en su quehacer pedagógico, promoviendo el compromiso de estos.

- Bueno, en cuanto al liderazgo, lo veo como un...como un apoyo al profesorado, porque hay que saber escuchar, atenderlo cuando ellos presentan quejas ideas o dudas ante su quehacer pedagógico.- (utp).

Respeto a las opiniones de liderazgo que tiene la directora de UTP, así como UTP de dirección, ambas son positivas, pero expresando pocas claridades respecto a este liderazgo.

Es así como se infiere de la directora, -respecto del liderazgo pedagógico de la jefa UTP -a través de lo que comenta y el tono que utiliza que es positivo, pero no menciona con claridad y ejemplos en el que se vea reflejado el buen liderazgo pedagógico, sino por el contrario, trata de excusar su trabajo con falta de ayuda en la Unidad técnico-pedagógica, **falta de tiempo, expresando que tiene mucho trabajo**, que son muchos los cursos de la escuela. Todo lo que tiene que ver con el desarrollo del liderazgo pedagógico es mucho trabajo y expresa que es demasiada tarea para dos personas, porque reconoce que ella debe ejercerlo junto con UTP. Concluyendo que ve la labor de la jefa UTP con una sobre carga laboral. **Lo que permite ver que en el equipo directivo existe una priorización de las labores administrativas, por sobre las técnicas-pedagógicas.**

-En que la UTP es el motor del establecimiento, siendo el motor de este auto, de este tráiler, de este tren, tiene un solo maquinista. No tiene quien le pueda ayudar en este último carro de atrás, ni nada. Tiene que ser maquinista, recorrer carro por carro y realmente la retroalimentación que debería entregar no va a llegar muy rápido- (directora)

Si bien la directora tiene una buena impresión del liderazgo pedagógico de la jefa UTP, a través de su relato se deduce que el liderazgo pedagógico realizado por UTP está muy poco desarrollado entre los profesores.

Respecto a la impresión que tiene la jefa UTP sobre el liderazgo que desarrolla la directora lo califica principalmente como un liderazgo positivo, sobre todo porque sabe escuchar a los docentes, generando entrevistas privadas donde en la conversación entre ambas partes, se desarrolla una retroalimentación. Destaca también que dirección esté promoviendo el trabajo colaborativo.

- la otra situación ya que en estos momentos está promoviendo mucho el trabajo colaborativo, que aprendamos a trabajar con el otro, es un liderazgo presente- (utp).

1.2. Visión de los Docentes

Los docentes al ser consultados respecto a los liderazgos de la directora y UTP, presentan con bastante claridad lo que para ellos es el liderazgo y lo que esperan de este. En cuanto a la directora los docentes describen un liderazgo deficiente por parte de la directora. Se expresa una ausencia permanente en el establecimiento, escasa gestión y cercanía con la comunidad educativa. En el ejemplo que mencionaremos a continuación, podemos identificar la visión que poseen los docentes sobre el liderazgo educativo de la directora.

*- Yo no puedo contradecirle. No veo el liderazgo en la directora porque la veo como mi jefa, **mi administradora** de los permisos y ese tipo de cosas, y UTP si, en la parte de conducir, de guiar, de los en los temas pedagógicos que más me compete-* (profesor 1).

Por otro lado, se tiene una visión de la directora como un jefe y no un líder educativo, donde los docentes mencionan que ella se encarga solo de **administrar**, visibilizando de esta forma solo un **liderazgo administrativo**, realizando tareas como los permisos administrativos. Además, mencionan que la directora permanentemente se encuentra con licencia médica y el establecimiento sigue funcionando igual, no sintiéndose su ausencia.

Respecto al liderazgo de la jefa UTP los docentes mantienen una buena percepción. Señalan que tienen un rol protagónico en el establecimiento y lidera al equipo directivo, esto se ve reflejado en las siguientes citas:

-La directora es una jefa, no es una líder y UTP es una líder (profesor 6).-

-... UTP creo que nos da la confianza, la tranquilidad de que ella se maneja en muchos temas, pero creo que también ahí le falta seguridad a ella... Creo que ella trabaja sola y solo le informa a dirección (profesor 2).-

A su vez, los docentes mencionan que la Jefa de UTP se maneja en varios temas, es una verdadera líder, pero depende de la directora para tomar varias decisiones. A pesar de ello, mencionan que la Jefa de UTP trabaja prácticamente sola, ya que la directora se encuentra generalmente ausente, por lo que solo le informa a la dirección de las diversas situaciones.

Categoría: Evaluación de las aptitudes profesionales.

| Categoría | Subcategorías |
|--|---|
| Evaluación de las aptitudes profesionales. | <ul style="list-style-type: none">• Evaluación de UTP.• Evaluación de la directora.• Evaluación los docentes. |

2.1. Evaluación de UTP:

Considerando que la directora confía en las capacidades profesionales de UTP, en el transcurso de la entrevista se le pide que describa la labor que esta realiza en el establecimiento. **Inicia su respuesta con una frase que expresa un conocimiento parcial o relativo de las labores profesionales de UTP, diciendo “según mi percepción”, demostrado inseguridad, y falta de certezas respecto al rol profesional que desempeña UTP, lo que se manifiesta posiblemente en un desprendimiento de responsabilidades que como directora debería asumir, lo que muestra el rol de liderazgo administrativo, más que pedagógico.**

- Según mi percepción bueno, en el área de la planificación, ella tiene que ver con absolutamente todo. Con toda el área de planificación, evaluación y currículum. Por lo tanto, ya estamos hablando de 28 cursos ¿Cierto? Y ella moviéndose en esas tres áreas. Más, que también debe ir al aula. Cosa que no puede hacer todos los días. Y ella moviéndose en esas tres áreas. Más, que también debe ir al aula. Cosa que no puede hacer todos los días. Porque también tiene que ver con la otra situación, faltan profesores, los horarios, entrevistas, entregarles en curso cuando faltan profesores. Es muy amplio, sigo diciendo, le falta tiempo - (directora).

Al leer la cita anterior, vuelve a manifestar de forma implícita que hay una sobre carga laboral en la jefa UTP, producto de que tiene una amplia gama de tareas que realizar diariamente, con imprevisto que se presentan como la ausencia de profesores a trabajar por diversos motivos que UTP debe reemplazar asistiendo a aula.

Respecto a estas amplias funciones que nos describe la directora, se le consultó por el monitoreo a aula realizados por UTP. Expresando “yo creo que debe estarse moviendo con una clase, con un monitoreo semanal, no más” (directora),

al responder “yo creo” la directora muestra que no tiene tampoco una seguridad cuanto monitorea semanalmente la jefa UTP, perfectamente puede haber semanas que monitoree más de un curso, como también ninguno.

En cuanto a la confianza que poseen los docentes en la Jefa de UTP, se manifiesta que poseen la confianza suficiente en ella. Destacando su cercanía, habilidades y capacidades para liderar al establecimiento educacional. Además, todos los docentes encuestados la catalogan como una líder dentro del establecimiento, destacando por sobre la directora.

-Por lo que dije anteriormente., La escuela funciona sin la directora y yo, como llevo ya harto tiempo. Y hubo un año en la Jefa de UTP estuvo al mando de la escuela. Y la escuela funcionó un siete (profesor4).

-Ese buen ambiente laboral. Todos contentos. No habiendo tanta licencia médica podía llegar a conversar con ella. Puedo salirme cuando hay algún problema. Nunca cuestiona los permisos. Aquí todos somos seres humanos, todos tenemos un trámite que se hace y nunca te cuestionaron un permiso, un grato ambiente laboral. Para mí, ella es una líder y lo que digo y ayer se lograrla, los contenidos son compartidos (profesor 2).

Además, los docentes expresan que confían en su Jefa de UTP, que es humana y cercana con el profesorado y que mantiene un grato ambiente laboral.

2.2. Evaluación de la Directora:

Al calificar el liderazgo de la directora como positivo, la jefa UTP también expresa confiar en las capacidades profesionales de la directora, debido a la experiencia que esta tiene, haciendo mención a los 50 años de labor en educación , la preparación y las habilidades que ha desarrollado para liderar. Destacando el manejo para saber resolver conflictos de persuasión y **sobre todo de gestión**, sacando adelante proyectos para el establecimiento. **Manifestando nuevamente aquí un liderazgo administrativo, por sobre el pedagógico.**

Respecto a la descripción del trabajo que realiza la directora en el establecimiento, destaca el cumplimiento de la ley educativa vigente, teniendo conocimiento de que se está enseñando en el aula y sobre todo si el curriculum se está abordando, los procesos de evaluación que se realizan.

-asegurar el cumplimiento de la ley... de la ley educativa vigente y en eso está el saber, qué es lo que está trabajando el docente en el aula, y para eso, nosotros bajamos esa información, que es si las planificaciones están cumpliendo, si el currículum se está abordando, los procesos de evaluación que realizan los docentes- (utp).

De la descripción anterior llama profundamente la atención la cantidad de labores importantes que tiene a cargo la autoridad máxima del establecimiento y que la jefa UTP no menciona, como por ejemplo presidir el liderazgo pedagógico en el establecimiento, restringiendo las funciones de dirección a un rol de “cumplidor” legal de las políticas educativas.

En cuanto a la confianza que poseen los docentes en la directora, se pueden visualizar posiciones contrarias por parte del equipo docente. Por un lado, encontramos un docente que manifiesta una confianza en la directora, en

cuanto a la posibilidad de poder acercarse a ella para conversar y plantear determinadas situaciones. Pese a ello, la sigue visualizando como una jefa y no como un líder. Esto se ve reflejado en el siguiente ejemplo:

- Si en lo personal yo puedo, tengo esa capacidad de conversar con ella, decirle las cosas a la cara cuando corresponde, cuando algo me molesta, cuando no, pero para mí ella no es una líder, es una jefa que muy distinto -(profesor5).

También, existen posiciones donde menciona que se puede conversar con la directora, pero no siempre, solo en espacios cerrados y sin más personas. Por otro lado, tiende a generar una barrera y actual como jefa o autoridad en situaciones de carácter general, por ejemplo, en consejos de profesores, donde se pierde el diálogo y se dedica a informar. A continuación, se describe un comentario donde lo menciona:

- Yo he yo he tenido varios impasses, cosas de tipo laboral. Yo considero también que se puede conversar, depende el momento, el lugar donde nos encontremos, porque en el área chica es accesible, me genera confianza. En el área grande, actúa más como una persona, mujer, jefe, una autoridad donde si hay algo que no le parece, no es como está en su estructura, de directora. No se dialoga- (profesor 6).

En cuanto a las capacidades que posee la directora para liderar el establecimiento, en general los profesores poseen una mala visión de la directora. Donde mencionan sus largas y recurrentes licencias médicas, la falta de cercanía con los docentes y la carencia de la confianza. Esto se ve reflejado en el siguiente ejemplo:

- Primero que todo, para ser líder, tú tienes que estar presente en el día a día. Segundo, tú tienes que involucrarte con tu equipo de trabajo, que no solamente es el equipo directivo, sino que con los profesores. Tercero, involucrarte con los alumnos. En el ámbito pedagógico. Después de eso, tú tienes que generar esa confianza para poder crear un ambiente laboral o pedagógico correcto, y eso acá no pasa. Por lo tanto, para mí ella no es una líder y no tiene las capacidades para liderar. Segundo, bueno, se entienden que a veces uno se enferma. Ella presenta mucha licencia. Ella es una directora que está muy ausente de esto. Y no solamente ahora, sino que yo llevo uno año y todos los años son licencias y son licencias largas. Al final, ayer lo hablábamos, la escuela la hacemos los profesores y la escuela se mueve en base a los profesores, no gracias a la dirección, muchas veces la Jefa de UTP ha estado sola aquí y ella mueve la escuela y nosotros los profesores, seguimos trabajando igual. Por lo tanto, criticamos todo eso, que no necesitamos tener un director, porque la escuela funciona igual. ¿Y por qué? Porque ya alguien me había enseñado. (Sujeto 6).

Por último, mencionan los docentes que pese a todas las falencias que posee la directora, el establecimiento sigue funcionando gracias a la Jefa de UTP.

2.3 Confianza en los Docentes:

Respecto a los docentes, la directora confía en las capacidades profesionales de estos para generar **aprendizaje significativo** en los estudiantes, pero marca una diferencia entre tener las capacidades y ejecutar estas en el desarrollo de las clases, mostrando que hay matices respecto a esto. Hay profesores que explotan sus capacidades al cien por cien, y otros no tanto.

- Algunos la explotan en su 100% y otros no tanto. - (directora).

A su vez, respecto a la capacidad para desarrollar las clases por parte de los docentes, la directora confía en ellos dependiendo del área, porque no todos tienen las mismas aptitudes para una labor.

- Tengo la confianza en ellos, pero cada uno a su modo. Porque si vamos a hablar por ejemplo en capacidades tecnológicas, no todos la tienen y esa es una falencia que tenemos que reconocer- (directora).

Confía en los docentes pero manifiesta que hoy la labor docente es muy líquida, cambiando constantemente en tecnologías, necesidades de contención emocional, carencia de todo tipo por parte de los alumnos, que el sistema espera que el docente asuma.

- Porque las escuelas estamos siendo bombardeados, que tenemos que ver, ¿Qué es lo que falta en el país?, lo suplen los profesores. Los niños tienen falta de educación, tienen falta de modelos y lo tiene que suplir el profesor. Tienen falta de conocimiento financiero, lo tiene que suplir el profesor. Tienen falta de afecto, lo tiene que suplir el profesor. Tienen falta de concentración... todo lo tiene que suplir el profesor. Entonces, cuando yo confío plenamente en cuando a nuestros profesores, son capaces de llevar la tarea, pero no le pongamos más. No le pongamos más flecos... porque se van a derribar- (directora)

En términos generales la jefa UTP manifiesta una confianza en los docentes y sus capacidades, pero considerando que hay un grupo que no cumple las expectativas profesionales, mostrándose esto principalmente en la falta de motivación más que en la carencia de saber técnico o disciplinario. Según UTP este grupo estaría cerca del 30 por ciento de profesores con rendimiento deficiente.

-Porque se nota, porque no hay motivación, no hay motivación y cuando uno no está motivado, realmente están luchando contra molinos de viento, porque lamentablemente si yo no estoy luchando de lo (sic) que estoy haciendo, no voy a triunfar en la vida, no lo estoy haciendo con agrado, sino que por cumplir y eso se ve cuando vuelve... o en las conversaciones se nota la poca motivación como la... en la parte de docencia- (utp).

Categoría: Colaboración

| Categoría | Subcategorías |
|---------------------|--|
| Colaboración | <ul style="list-style-type: none">• Colaboración entre equipo directivo y docentes visión directora-UTP.• Colaboración entre equipo directivo y docentes visión profesores. |

En esta categoría se pretende profundizar en el nivel de desarrollo colaborativo que existe en el establecimiento, entre la directora o el equipo directivo y cuerpo docente.

3.1 Colaboración Entre Equipo Directivo y Docentes. Visión directora-UTP:

Lo primero, que hay que manifestar es que la directora reconoce que existe un trabajo colaborativo entre el equipo directivo y profesores de la escuela México. Aunque principalmente este trabajo colaborativo la directora lo entiende como la gestión de espacios y horas para que los docentes puedan realizar sus labores en las horas no lectivas.

- Colaboramos por ejemplo, con lo que significa la planeación, la planificación de sus cosas. Tienen los tiempos, le entregamos los tiempos, adecuamos también los tiempos, adecuamos los horarios. Le damos todo ese tipo de facilidades, para que ellos puedan lograr su tarea, puedan lograr su cometido. Le damos todo lo que ellos necesitan, en la medida de lo que se me posibilita a mí como directora, cierto- (directora).

No expresó trabajos conjuntos entre equipo de gestión y docentes por ejemplo en la planificación del PME, PEI o PISE, por nombrar algunas labores fundamentales que los equipos directivos y docentes deberían realizar en conjunto.

La jefa UTP manifiesta que esa línea colaborativa se da más bien entre orientación, convivencia escolar y el programa de habilidades para vida, donde se desarrollan temas que ayudan a abordar a los estudiantes. Reconociendo que no se realiza de forma sistemática. A su vez, manifiesta que **no se siente conforme con las actividades de colaboración que se realizan en el establecimiento**, debido a que se podrían mejorar, y planificarlas con temas más atingentes para con los docentes. Destacando que le gustaría retomar los trabajos por ciclos.

-No estoy conforme, porque creo que podríamos nosotros mejorarla, en qué sentido, en planificarnos con temas atingentes y poder llegar de nuevo a lo que en el año 2019 y para atrás hacíamos, eran los trabajos por ciclo- (UTP)

3.2 Colaboración Entre Equipo Directivo y Docentes Visión Profesores. Visión Docentes:

Con respecto al trabajo colaborativo, los docentes manifiestan que poseen de dichas instancias, destacando especialmente el trabajo realizado con el PIE, pero muchas veces no con las personas idóneas para realizarlo, por ejemplo:

-Yo recién este año tengo la capacidad o la certeza de planificar los tres profesores de educación física al mismo tiempo. Siempre o estaba solo o estaba con uno. Y recién este año, estamos los tres trabajando. Me parece que hay que tener un mejor trabajo, una mejor preparación, una mejor... De hecho, nosotros organizamos el tema del espacio gimnasio gracias a esto lo tenemos. No tenemos que andar de aquí para allá preguntando, porque recién este año se pudo lograr- (Profesor 6).

Ante el ejemplo anterior, se manifiesta que el trabajo colaborativo se centra solo en las asignaturas de lenguaje, matemáticas, ciencias e historia, dejando de lado otras asignaturas del currículum como educación física, que recién este año, han logrado establecer un horario para realizar el trabajo colaborativo entre los docentes del área.

-Yo coincido con la profesora, el tiempo es insuficiente, se podría ampliar un poquito e incluir como base a la educación parvularia, el trabajo y el diálogo con la co-docente, porque es formal y además, que cuando se establece un lineamiento o un trabajo vamos a realizar lo que planificamos. Después hay un cambio de emergente por alguna razón- (profesor 4).

También es necesario destacar que, pese a que este año han mejorado bastante en el desarrollo del trabajo colaborativo y que el establecimiento respeta las horas de trabajo colaborativo, los docentes encuentran que el tiempo para desarrollarlo es insuficiente, y que muchas veces por cambios emergentes su trabajo colaborativo y planificación no rinden frutos, y que se debería destinar parte del tiempo del consejo de profesores, para que estos se reúnan a trabajar. El trabajo colaborativo que se desarrolla en la escuela, es restringido, siendo dependiente de los imprevistos administrativos.

Categoría: Monitoreo

| Categoría | Subcategorías |
|-----------|--|
| Monitoreo | <ul style="list-style-type: none">• Visión y frecuencia del monitoreo de aula.• Tipo de retroalimentación al docente. |

En esta categoría de monitoreo al aula retomamos el desarrollo del liderazgo pedagógico, profundizando en este respecto de la relación profesional que se genera entre la directora y los docentes en las clases y en el aporte profesional que puede hacer para que los docentes mejoren sus prácticas pedagógicas y para que la directora esté interiorizada proceso de aprendizaje que se lleva en el establecimiento que preside.

4.1 Visión y Frecuencia del Monitoreo de Aula:

Lo primero que nos expresó la directora en este punto fue que ella ve el monitoreo al aula como una **amenaza para el docente**, en el sentido en términos de salud les hace mal, por cómo reaccionan cuando la directora entra a supervisar clases. No es un momento grato, sino más bien preocupante para la directora por cómo se comporta algunos físicamente algunos docentes.

- Mira ¿Cómo lo veo? Como una amenaza para el profesor- (directora).

- Pero me ha tocado, fíjate, de ir a monitorear a otros profesores y he visto profesores que sudan. Pero que sudan la gota gorda, pero que se les cae al suelo. Entonces yo pienso y digo, Dios mío voy a retirarme, sino a este señor le va a dar un ataque- (directora).

La directora manifiesta la necesidad de naturalizar los monitoreos al aula en la Escuela, pero afirma que no hay tiempo para hacerlo. Aunque si bien nos expresa que finalmente el monitoreo al aula es positivo, en la medida que se pueda masificar ya que de esta manera, los temores al ver a los directivos en una clase se van a reducir.

- Es positivo, en la forma en que podamos masificarlo (sic) con todo el mundo. Que no sea raro que entre el director, que no sea raro que entre la subdirectora, que el profesor se dé cuenta que no lo estamos evaluando a él. Estamos evaluando una clase o estamos viendo si un contenido, los niños lo entendieron o no y ¿Cómo podemos ayudar para que ese contenido salga adelante? - (directora).

Con estas palabras textuales, hay una referencia clara, que los monitoreos al aula son escasos en la escuela. Y ante eso se le consultó a la directora por la frecuencia de estos monitoreos a lo que ella respondió: - *“Son mínimas”*- **hay un reconocimiento de la carencia en esta área, lo que evidencia el nudo crítico que ya se venía manifestando en el análisis cuantitativo de la encuesta CEPPE.**

A su vez la directora expresa que, por lo mismo, ella prefirió organizar a docentes que fueran a supervisar a sus pares al aula y reducir sus monitoreos, de esta forma evitar que ocurrieran situaciones donde la salud de profesor se viera comprometida.

También manifiesta una opinión positiva, comentando que los monitoreos al aula son buenos realizarlos

- *Lo que son, son buenas, es bueno hacerlo.* - (directora).

La jefa UTP nos comenta como ideal que ella ve el monitoreo como una herramienta continua y sistemática, que permite nutrirse de información que será analizada para el mejoramiento de los docentes. No obstante reconoce que en el establecimiento hay deficiencias en su aplicabilidad, expresando que esto se debe a los imprevistos de todo tipo que toca subsanar de tipo administrativo o de otro tipo de funciones, señalando que el factor tiempo se hace escaso para poder mantener una periodicidad, realizando la autocrítica de **falta de planificación** con escuela, para que el equipo directivo pueda realizar un monitoreo permanente.

Por lo mismo expresa que la frecuencia con la que se realiza el monitoreo no es la idónea.

-*El monitoreo en estos momentos, como lo veo yo, como un proceso continuo ¿cierto? un proceso continuo y sistemático que nos va que nos permite recoger... recoger información y analizarla. Lamentablemente, nosotros en estos momentos estamos cogiendo de lo que es monitoreo, porque la escuela es grande y no nos hemos distribuido los tiempos, chocamos en los tiempos, en las situaciones emergentes, que aparecen repente-* (utp).

La baja frecuencia del monitoreo al aula por parte del equipo directivo en su conjunto, se debe principalmente a las labores administrativas urgentes que surgen permanentemente y que interrumpen la planificación de los monitoreos.

La jefa UTP expresa La supervisión de las prácticas docentes no es frecuente, debido a una mala planificación de estas, debido a que las labores administrativas o de otro tipo de urgencias que ocurren en el establecimiento, terminan por interrumpir la continuidad del monitoreo de aula.

En cuanto al instrumento de monitoreo, los docentes destacan que es extenso y poco efectivo, centrada en una lista de cotejo de los momentos de la clase. Ante esto, los docentes sugieren que esta pauta se encuentre dividida

en dos sub-pautas, que deben ser supervisadas en dos días. La primera en relación a los momentos de la clase y la segunda en el área o asignatura específica.

-Una lista chequeo, hace esto, entonces creo que no es eficiente eso tampoco, y creo que yo estoy de acuerdo con la colega que debería, por el tiempo también, cierto, optimizando tiempo. Una pauta primero lo que es inicio, otro día desarrollo y otro día cierre, y no en la misma clase. Y así también hay una real, cierto, intención de una evaluación entre comillas, si lo estás haciendo bien, o te pueden ayudar o aportar, porque en una clase te puede poner una clase perfecta, pero a lo mejor tú vas a supervisar otra clase del lado del desarrollo y dan cuenta de que ahí está la patita coja. Entonces creo que también debería estar dividida esta pauta- (Sujeto 5).

Por otro lado, el instrumento para poder realizar el monitoreo del aula, solo es presentado y enviado por la Jefa de UTP, no es un instrumento que se construya en conjunto y que lo consideren un aporte en su quehacer profesional .

-Y yo creo que ahí está la falencia, porque si nosotros quisiéramos mejorar y hubiéramos acompañamiento al aula como algo productivo, algo para mejorar la práctica, que nos sirva, nosotros podríamos decir, dónde vamos a poner el foco, qué es lo que queremos encontrar, qué no podemos ver en las clases y obviamente trabajar en eso y hacerlo consciente, pero simplemente se presenta... -(Profesor 2).

Respecto a cómo se siente cuando va a monitorear alguna clase, expresa que se siente cómoda, casi como si fuera una estudiante más del aula. Sí afirma que no todos los colegas se sienten cómodos, al preguntarle por qué algunos colegas se ponen nerviosos, la jefa utp expresa que puede ser debido a la **falta de confianza**.

- puede ser la confianza que hace que se produce el nerviosismo, el no saber qué iba a desatar después de claro de que termine eso que iba a pasar después conmigo consecuencias, como las consecuencias- (utp).

Los docentes en general, encuentran que el equipo directivo no ha puesto el énfasis en el monitoreo. Cabe destacar que, los docentes señalan que la frecuencia del monitoreo es de ninguna a dos veces al año.

-Yo también considero que es deficiente, en un año normal, como dice la colega, solamente se realizaban dos y a lo mejor se podrían haber hecho más- (Profesor 2).

-En 9 años. Una vez que fue al principio...- (Profesor 6)

Con respecto a quién realiza dicho monitoreo, **mencionan que generalmente es realizado por los mismos colegas**, especialmente las coordinadoras de ciclo, quienes llenan una pauta sobre los momentos de la clase y se retiran. También se destacar que la Jefa de UTP ha ido pocas veces al aula y que esas veces, se debe retirar por temas emergentes. Por otro lado, la directora no ha ido a supervisar a los docentes.

-Yo creo, fíjate que el tiempo que tienen los colegas, porque siempre les dan otras tareas y otras funciones que no le corresponden a la labor del docente, porque muchas veces no solamente tienes que ir a supervisar, sino que tienes que llenar una cantidad de documentos y eso también te quita tiempo para ir a supervisar, o sea, más que nada hacer

acompañamiento al aula, y eso también complica un poco cierto que se logre o se dé el tiempo necesario para el acompañamiento. Ya, si una vez fue UTP el primer año que llegué. Pero fueron un segundo. Tres minutos (Profesor 3).

Es importante mencionar que, los docentes sugieren que la persona que debe realizar este monitoreo, sea una persona del área, que posea los conocimientos necesarios y no se dedique a llenar una pauta con los momentos de la clase.

4.2 Tipo de Retroalimentación al Docente:

Respecto a la retroalimentación que se realiza al profesor una vez monitoreada su clase o parte de esta, la directora considera un proceso súper relevante para el docente, sobre todo si a este se le reconoce una buena labor profesional. En los casos que las retroalimentaciones son para destacar al docente, se le deja una nota de mérito en su hoja de vida profesional, entendiendo estas como un premio para los profesores. En la situación contraria de que el docente no esté rindiendo lo esperado, las retroalimentaciones se desarrollan con el objetivo de encontrar una solución con UTP y con algún colega de área especializada. Aunque, **se debe dejar claro que estos momentos de retroalimentación son escasos**, porque derivan de los monitoreos al aula que en palabras de la directora son mínimos.

Una vez retroalimentado al profesor, la directora manifiesta que **se corta la cadena de seguimiento** para poder evaluar al profesor en distintos momentos, porque no se sigue el desarrollo del docente en aula, se deduce de esto que no sabe si el docente aplicó nuevas metodologías de enseñanza, si consideró las sugerencias, en definitiva, si mejoró profesionalmente.

- Directora y sus capacidades profesionales. Y usted encuentra que la retroalimentación, cuando cita al profesor, ¿Es propicia para él? Para el proceso de planificación ¿Qué le puede aportar a su proceso de planificación? (Entrevistador).

- Sí, solo que después yo no veo ese proceso. Se corta la cadena. Ese es el problema (directora).

- Sí, no hay una continuidad en ese proceso (Entrevistador).

-No, por A, B o C motivo, pero hasta ahí nomás llegamos- (directora).

Respecto a la retroalimentación que se realiza al profesor una vez monitoreada su clase o parte de esta, la jefa utp lo considera un elemento esencial dentro del proceso de enseñanza aprendizaje, donde se recibe y se entrega información, que posteriormente nos permitirá tomar decisiones. A su vez reconoce que la retroalimentación que ella hace a los docentes son pocas.

- Dentro de lo nuevo, que se usa mucho en la retroalimentación, por lo tanto, es un elemento esencial dentro del proceso de enseñanza aprendizaje. Donde uno entrega y recibe información, esa información que nos va a permitir es ajustar o tomar decisiones en... en un momento. Tanto en lo que corresponda al desarrollo alcanzado por los estudiantes o el quehacer pedagógico del profesor- (utp).

Por último, los docentes consideran que es muy relevante y positiva para su quehacer pedagógico, aunque queda manifestado también que esta es mínima. Este monitoreo y retroalimentación ha sido realizado por la Jefa de

UTP y principalmente por los mismos docentes y/o coordinadores, quienes retroalimentan materias específicas del área.

-Obviamente, para poder retroalimentar en cuanto al contenido específico de tu propia área, pero si te va a poder decir, por ejemplo, tu motivación estuvo un poco al debe o podrías haber hecho esta actividad. Fíjate que el clima que lograste con los chicos fue bueno, o sea, también (Profesor 1).

Es necesario mencionar que, en general los docentes mencionan que es pertinente monitoreo y la retroalimentación, pero que es importante avisarles antes, ya que muchas veces ingresan al aula sin previo aviso y se ponen nerviosos. Dicho esto, si fuese una práctica regular, los docentes ya la tendrían asumida como parte de lo que se hace, y no habría problemas con no avisar, porque estaría naturalizado por ellos.

5.1 Síntesis Análisis Cualitativo

Al analizar las opiniones expresadas en las entrevistas a la directora, jefa UTP y docentes, se muestra una relación evidente con los datos entregados por la encuesta CEPPE. Desde los análisis cuantitativos, se identificó como los puntos más descendidos, la dimensión “gestionar la instrucción” en el que se encontraban los ítems respecto a “*El director frecuentemente observa sus clases*”, “*El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar*” y “*El director frecuentemente discute temas educacionales con usted*”. Quedando establecido el **liderazgo pedagógico** como el nudo crítico más evidente de la Escuela.

En el análisis cualitativo nos permitió entender y explicar por qué el liderazgo pedagógico termina manifestándose como el elemento más descendido.

En base a la categoría “*Despliegue de prácticas de liderazgo*”, la visión manifestada por el equipo aproxima a un desarrollo de un liderazgo administrativo, donde lo pedagógico queda supeditado a los tiempos que requiere otras situaciones o eventos del establecimiento. Expresando esto con claridad cuando se justifica que no se alcanza a realizar las labores correspondientes a “*liderazgo pedagógico*”, debido a la excesiva carga laboral.

En esta misma categoría, los docentes entrevistados manifiestan que la directora solo se preocupa de administrar, incluso la ausencia de ella por licencias no se nota en lo cotidiano respecto a su labor docente. Con estas respuestas se pudo identificar que la directora desarrolla un “*liderazgo administrativo*” en desmedro de uno pedagógico.

En esta misma línea, en la categoría de “*evaluación de las aptitudes profesionales*” la directora al referirse a UTP no demuestra un conocimiento absoluto del cargo de la dirección técnica lo que sugiere un distanciamiento de los aspectos técnicos-pedagógicos.

Así mismo en la jefa UTP al evaluar el desempeño profesional de la directora, se devela otra vez el liderazgo administrativo que esta desarrolla. La jefa UTP expresa que debido a la experiencia que esta tiene (directora) -haciendo mención a los 50 años de labor en educación- la preparación y las habilidades que ha desarrollado para liderar, destaca

el manejo para saber resolver conflictos y **sobre todo de gestión**, sacando adelante proyectos para el establecimiento. Esto nos da la referencia desde UTP, que dirección tiene poca cercanía respecto al área pedagógica.

Cuando nos adentramos en la categoría de “Colaboración”, la directora manifiesta que existe tal colaboración, pero la relaciona a una labor administrativa gestionando espacios para que estos puedan realizar el trabajo colaborativo., Aquí nuevamente se muestra el liderazgo administrativo de la directora, por sobre el pedagógico, no manifestando ningún trabajo pedagógico colaborativo entre el equipo de gestión y los docentes. A su vez, UTP manifestó que el trabajo colaborativo se da entre orientación, convivencia escolar y el programa de habilidades para vida, pero en ningún caso hace mención respecto a un trabajo en conjunto entre equipo de gestión y docentes. Sí manifiesta que **no se siente conforme con las actividades de colaboración que se realizan en el establecimiento.**

De la misma forma los docentes no manifiestan ningún trabajo colaborativo entre ellos y el equipo de gestión, solo hacen mención al trabajo en conjunto con PIE y el que desarrollan entre ellos.

Cuando profundizamos en la categoría de “monitoreo” se deja ver con mayor claridad el punto crítico del establecimiento. La directora ve el monitoreo como una amenaza para el docente, incluso en términos de estado salud para estos. Si bien manifiesta que sería necesario naturalizar el monitoreo al aula, **al mismo tiempo expresa que no hay tiempo para esto, volviendo aquí a las prioridades que da la directora en su liderazgo, dejando de lado lo pedagógico, para desarrollar uno netamente administrativo.** Por lo mismo el monitoreo en el establecimiento es escaso.

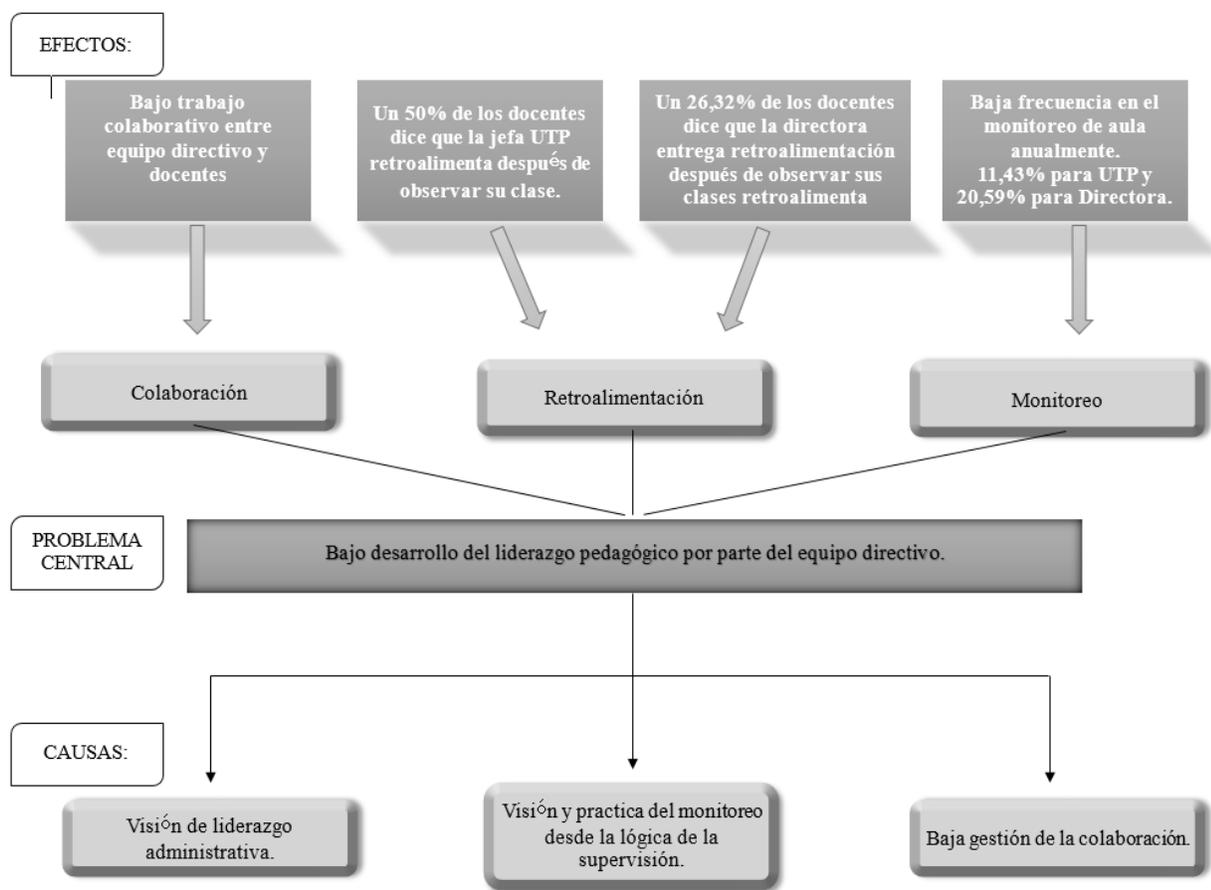
La jefa UTP, reafirma lo ya dicho por la directora, reconoce que en el establecimiento hay deficiencias en la aplicabilidad del monitoreo, expresando que esto se debe a los imprevistos de todo tipo que toca subsanar, **por ejemplo administrativo.**

Los docentes muestran claridad al referirse al monitoreo como el área más deficiente del equipo directivo, es más, cuando se les pregunta quien realiza los monitoreos, mencionan que es realizado por sus mismo pares.

De igual forma, la retroalimentación pedagógica se da escasamente, aunque la directora reconoce que ésta es fundamental para el docente. Cuando se genera la retroalimentación la cadena para poder evaluar al profesor en distintos momentos se corta por lo general debido a labores administrativas del equipo directivo, no hay un seguimiento permanente de la evolución del docente.

Finalmente podemos decir que existe una correspondencia entre la información desprendida del análisis cuantitativo con el cualitativo, en ambos se evidencia el “liderazgo pedagógico” como el factor menos desarrollado por el equipo directivo, mostrándose en la falta de trabajo colaborativo con sentido pedagógico entre los docentes y los directivos, como por la baja frecuencia en la se realiza monitoreo al aula, resaltando el liderazgo administrativo que prima en el establecimiento.

V. ÁRBOL DE PROBLEMAS:



1.1. Análisis Árbol de Problemas:

Una vez realizada la triangulación de datos de los análisis cuantitativo y cualitativo podemos afirmar que el problema central de la Escuela República de México, es el *"bajo desarrollo del liderazgo pedagógico por parte del equipo directivo"*.

Algunas de las causas que explicarían el problema central definido en nuestro árbol son tres:

1. Aquellas que se generan a partir de un marcado liderazgo administrativo por parte del equipo de gestión, que reduce el liderazgo pedagógico a un ámbito secundario, elemento que se comienza a evidenciar mediante las entrevistas, en donde reconoce una sobre carga laboral de labores administrativas por parte de la directora y UTP que no les permite abordar el área pedagógica con la rigurosidad y los tiempos requeridos.
2. La visión y práctica del monitoreo percibidas desde una lógica de supervisión. La directora clarifica que ve el monitoreo al aula como una amenaza para los docentes, debido a que estos se ponen nerviosos y alteran su estado físico al recibir a directivos en el aula. El docente percibe el monitoreo a su clase como una amenaza, no como un ejercicio que le permitirá a los directivos y a él mejorar profesionalmente y aportar al equipo de gestión nuevas orientaciones pedagógicas.
3. La baja gestión de la colaboración, se manifiesta en que no hay espacios de convivencia profesional entre directivos y docentes, lo que genera una desconexión entre los trabajos que ambos grupos realizan dentro del

establecimiento. El **bajo desarrollo de la colaboración** se da principalmente porque el equipo de gestión **entiende la colaboración como la gestión de espacios y horarios para el trabajo docente.**

En cuanto a los efectos relacionados con el problema central de nuestro árbol, podemos identificar los siguientes: Monitoreo, retroalimentación y colaboración.

1. **Monitoreo:** La evidencia recabada en nuestro análisis cuantitativo nos dice respecto al monitoreo de aula que en la dimensión *“Frecuencia con que lo han ido a observar en el último año”*, evidenció que no es prioridad de **parte del equipo directivo** saber en lo que están trabajando los profesores dentro del aula y como se vincula este trabajo con las planificaciones docentes respecto a la cobertura curricular.
2. **Retroalimentación:** De la misma forma, otro efecto derivado del problema central es la escasa retroalimentación que reciben los docentes de parte de la Directora y de la UTP. En nuestro análisis cuantitativo encontramos en la categoría *“Observación de clases integrado por el ítem “El jefe técnico, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar”* donde solo la mitad de los docentes encuestados valoraron con *“Muy de acuerdo”*. La interpretación que nos dejan los datos es que dentro del año escolar la jefa UTP monitorea a un grupo muy reducido de los profesores, de los cuales, solo a la mitad de estos logra entregar una retroalimentación de su clase. En el análisis cuantitativo en la dimensión *“gestionar la instrucción”*, en el ítem *“El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar”*, la directora obtuvo los porcentajes más descendidos del análisis. Debido a la baja retroalimentación generada por el equipo de gestión se confirma que el liderazgo pedagógico tiene un bajo desarrollo en el establecimiento.
3. **Colaboración:** Como consecuencia del problema central, también surge un bajo trabajo colaborativo entre los docentes y el equipo directivo, situación que logramos evidenciar a través de nuestro análisis cualitativo. Lo primero que se debe decir, es que existe una comprensión respecto a lo que se entiende por trabajo colaborativo propia de la cultura del establecimiento. La directora-UTP, así como los profesores lo entienden como una cadena de decisiones administrativas, y no pedagógicas. Es decir, lo ven como gestión de espacios físicos para el trabajo docente en horas no lectivas. No como una vinculación profesional de diálogo constante, como *feedback* necesario entre equipo directivo y cuerpo docente.

VI. PROPUESTA DE MEJORA.

La propuesta de mejora que se desarrolla a continuación, nace de los resultados arrojados en el proceso de investigación y análisis de datos de la Escuela, determinándose que el problema principal se debe a un bajo despliegue en las prácticas de liderazgo pedagógico.

Esta estrategia tiene como objetivo avanzar en la implementación del liderazgo pedagógico en el establecimiento estudiado, focalizando sus prácticas en este tipo de liderazgo, resaltando la importancia de observar y retroalimentar los procesos de enseñanza y aprendizaje en los establecimientos, específicamente en “acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de los docentes” (MBDLE, 2015, p. 25), gestionando el desarrollo profesional de los profesores, generando condiciones de organización, sobre todo en la cultura de la colaboración.

Este tipo de liderazgo mantiene el foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración (Thomas y Nuttall, 2013). Por lo mismo esta propuesta de mejora presenta un diseño de actividades ligado al terreno pedagógico, pero a su vez propone la implementación un plan de desarrollo profesional docente, que permita mejorar las prácticas docentes, basado en el análisis de resultados de la aplicación de la encuesta CEPPE a 40 docentes de la escuela, estos arrojaron que las dimensiones más descendidas del establecimiento fueron **Desarrollar Personas**, donde los ítems más descendidos fueron “Durante el último año, el director se ha preocupado de coordinar el trabajo entre docentes de diferentes cursos y/o niveles de enseñanza” y “Durante el último año, el director le entregó apoyo individual para mejorar sus prácticas de enseñanza” con un 23,68 % y un 28, 13% respectivamente. Y Gestionar **la Instrucción**, en los ítems “El director frecuentemente observa sus clases”, “El director, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar” y “El director frecuentemente discute temas educacionales con usted” con un porcentaje de 21,05%, 26,32% y 28,95%, respectivamente

Si consideramos que estas cifras responden a la forma de desarrollar un liderazgo pedagógico que no está siendo bien evaluado por los docentes, con un plan de Desarrollo Profesional Docente enfocado en la observación y retroalimentación de aula las dimensiones con menor porcentaje deberían cambiar la percepción de los profesores.

Este PDPD está pensado para aplicarse al año siguiente del plan de mejora propuesto en este trabajo, y saldrá de las experiencias acumuladas en este proceso

En síntesis, el liderazgo pedagógico, es un liderazgo que establece objetivos educativos, para la mejora en el avance del aprendizaje de los estudiantes y en el desarrollo profesional de los/as profesores. Por tanto, el liderazgo pedagógico es, en efecto, un liderazgo para el aprendizaje (Ord. el al., 2013).

Esta propuesta estratégica define un objetivo general y en base a este establece 10 actividades en un plan a desarrollar en 1 año escolar aproximadamente, dividiéndose en 5 fases: 1) preparación de docentes y directivos en observación de aula y retroalimentación. 2) Trabajo colaborativo docentes-directivos. 3) Implementación de la estrategia en la práctica (aula). 4). Evaluación de la implementación de la estrategia. 5) La elaboración de un plan de desarrollo profesional docente.

1.1 Objetivos y metas de efectividad de la propuesta:

Objetivo General:

Fortalecer la práctica de liderazgo pedagógico en el equipo directivo, proporcionado apoyo técnico mediante una propuesta de trabajo de observación y retroalimentación de clases, proponiendo a su vez la implementación de un plan de desarrollo profesional docente.

Objetivo Específico:

1. Desarrollar una cultura de confianza entre el equipo directivo y los profesores sobre los objetivos de la observación y retroalimentación de clases para mejorar el trabajo docente de aula.
2. Fortalecer la práctica de observación al aula y retroalimentación formativa en el equipo directivo.
3. Fortalecer la sistematicidad del monitoreo de aula por parte del equipo directivo mediante caminatas de aula.
4. Diseñar un plan de desarrollo profesional docente.

Metas de Efectividad:

1. El 80% de los profesores evalúan estar “muy de acuerdo” en que el equipo directivo observe sus clases.
2. El 80% de los profesores afirman estar “muy de acuerdo” en que el equipo directivo retroalimente lo observado en aula.
3. El 80% de los profesores reconocen que la observación y retroalimentación mejora su trabajo docente.

Cuadro de Resultados Esperados del Proyecto:

| Resultados Esperados | Indicadores de Resultado | Medios de Verificación |
|---|---|--|
| R.1 El equipo directivo y docentes construyen una cultura de confianza para naturalizar la observación de aula y la retroalimentación. | <ol style="list-style-type: none">1. El 80% de los docentes y directivos participan en jornadas de formación a cargo de experto UDEC respecto a la importancia de la observación de aula y retroalimentación para mejorar el aprendizaje de estudiantes y la labor pedagógica. (2 sesiones de 2 horas c/u).2. El 80% de los docentes se reúne en grupos de no más de 7 personas con un integrante del equipo de gestión, donde se desarrolla un FODA | <ol style="list-style-type: none">1. Registro de asistencia a las jornadas.2. Acta de las reuniones grupales. |

| | | |
|--|--|--|
| | colectivo sobre observación y retroalimentación de las clases en el establecimiento. | |
|--|--|--|

| Resultados Esperados | Indicadores de Resultado | Medios de Verificación |
|--|--|---|
| R.2 El equipo directivo en conjunto con los docentes generan un instrumento-protocolo de observación de clase y retroalimentación. | <ol style="list-style-type: none"> 1. El 80 % de los docentes y directivos participan en talleres de formación profesional acerca de qué se debe observar en aula y qué retroalimentación entregar al docente los fines (2 talleres de 2 horas). 2. El 80% de los docentes y sus directivos participan en jornadas de revisión, construcción y discusión de protocolos de observación de clase y retroalimentación, jornada que desarrollará el trabajo grupal. (1 vez a la semana durante el mes de marzo). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Listas de asistencias firmadas por los participantes. 2. Informe de protocolo de observación y retroalimentación emanado de las jornadas. |

| Resultados Esperados | Indicadores de Resultado | Medios de Verificación |
|---|--|---|
| R.3 El equipo directivo implementa un sistema de monitoreo sistemático de práctica docente con el objetivo de dialogar y acordar con los profesores la manera de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. | <ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo directivo se reúne para realizar un cronograma de las visitas de observación al aula durante el año escolar. (durante mes de marzo) 2. El equipo directivo visita las clases del 100% del grupo de profesores que se han ofrecido voluntariamente para la observación del aula y | <ol style="list-style-type: none"> 1. Organigrama de observación de clase. 2. Registro de actas de observaciones de clases. |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>retroalimentación. Los voluntarios deberán ser 1 docente de cada nivel del establecimiento. (durante 1er semestre).</p> | |
|--|--|--|

| Resultados Esperados | Indicadores de Resultado | Medios de Verificación |
|--|--|--|
| <p>R.4 La directora y la jefa de UTP se reúnen con los profesores, para analizar las clases observadas, y generan acuerdos que permitan orientar el fortalecimiento de la práctica docente.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo directivo analiza las observaciones al aula y hace una síntesis de la retroalimentación entregada al 100% de los docentes visitados. (finalizando 1er semestre). 2. El equipo directivo se reúne con el 100% de los docentes visitados en el aula para entregar retroalimentación. (finalizando 1er semestre). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de reunión. 2. Informe escrito de retroalimentación |

| Resultados Esperados | Indicadores de Resultado | Medios de Verificación |
|---|---|---|
| <p>R.5 La directora y la jefa de UTP ejecutan un nuevo proceso de observación a los docentes, para verificar los acuerdos tomados con los profesores que han sido visitados.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. El equipo directivo analiza el 100% de las observaciones al aula para verificar el avance de los acuerdos establecidos con los profesores que han sido visitados para efectuar (finalizando 1er semestre) 2. El equipo directivo, se reúne con el 100% de los profesores, que han sido visitados, para recalendarizar | <ol style="list-style-type: none"> 1. Informe escrito de observación de aula y retroalimentación. 2. Calendario de observación de clase y retroalimentación |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>visitas de observación de aula y retroalimentación. (Iniciado el segundo semestre)</p> <p>3. El equipo directivo visita las clases y retroalimenta al 100% de los profesores, que han sido visitados previamente, para hacer seguimiento de los acuerdos (durante el 2do semestre).</p> | <p>3. Registros de observaciones de clases.</p> |
|--|--|---|

| Resultados Esperados | Indicadores de Resultado | Medios de Verificación |
|--|---|--|
| <p>R.6 Formulación y planificación de un plan de desarrollo profesional docente</p> | <p>1. Dos talleres de 2 horas para detectar un problema de la práctica relevante para el cuerpo docente. (Mes de noviembre)</p> <p>2. Dos talleres de 2 horas que permitan definir objetivos y estrategia(s) de desarrollo profesional docente lógicamente establecido y consensuado. (mes de diciembre)</p> <p>3. Un taller de 2 horas de actividades impulsoras coherentes diseñadas y consensuadas que permitan generar un sentido y lenguaje común. (mes de diciembre)</p> <p>4. Un taller de 2 horas que establezca mecanismos de monitoreo y evaluación establecidos y consensuados. (mes de diciembre)</p> | <p>1. Acta de los talleres donde se establece el problema de práctica.</p> <p>2. Acta de los talleres donde se definen los objetivos y estrategias.</p> <p>3. Acta de las jornadas con los contenidos de las actividades diseñadas.</p> <p>4. Acta del taller donde se establecen los mecanismos de monitoreo.</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | 5. Un taller de 2 horas que establezca presupuesto formulado y consensuado. (mes de diciembre). | 5. Planilla Excel donde queda establecido un presupuesto aproximado para el PDPD. |
|--|---|---|

Cuadro de Diseño de Actividades:

| Resultados Esperados | Nombre de la actividad | Descripción de la actividad |
|--|---|---|
| R.1 El equipo directivo y docentes construyen una cultura de confianza para naturalizar la observación de aula y la retroalimentación. | A.1.1 Se dialoga con los docentes en una exposición participativa sobre lo importante de la observación y retroalimentación de clases | <p>A.1.1 El experto se reúne con los docentes y equipo directivo para analizar y comentar los resultados arrojados por la aplicación de las pautas de observación de aula. Se visibilizan las áreas más débiles y se establecen metas de superación de estas al corto plazo.</p> <p>Responsable: Experto a cargo de las jornadas lidera el proceso de superación de áreas débiles y equipo directivo.</p> <p>Duración: 90 minutos.</p> |
| | A.1.2 Jornada Revisión y análisis de los FODA contruidos de manera colectiva, para tener una aproximación a los problemas de la práctica. | A.1.2 En una jornada especial, se reúne el equipo de gestión con los docentes, para hacer síntesis de los FODA grupales y fijar metas de superación respecto a las debilidades, evitar las posibles amenazas, |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>A.1.3 Se genera trabajo colaborativo entre docentes y directivos, con el objetivo de generar confianzas.</p> | <p>mantener las fortalezas, y aprovechar las oportunidades que existen en la observación y retroalimentación de clases. De esta manera poder comenzar a visibilizar los problemas de la práctica.</p> <p>Responsable: Equipo de gestión.</p> <p>A.1.3 En horario de trabajo colaborativo de sub ciclos, los integrantes del equipo de gestión se incorporan a los distintos grupos docentes para hacerse partícipes de las discusiones propias de cada nivel, así tener un feedback del trabajo docente y las estrategias de enseñanzas que están implementando en aula, así como conocer las complejidades de cada curso. De esta forma ir generando confianzas profesionales entre docentes y directivos. Se debe tomar acta de cada encuentro.</p> <p>Responsables: Jefa de UTP encargada de distribuir a los integrantes del equipo de gestión a los distintos grupos, según la especialidad pedagógica que cada uno tenga.</p> |
|--|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

| Resultados Esperados | Nombre de la actividad | Descripción de la actividad |
|---|--|--|
| <p>R.2 El equipo directivo en conjunto con los docentes generan y un instrumento-protocolo de observación de clase y retroalimentación.</p> | <p>A.2.1 Jornada de construcción de un sentido común de la observación de clase y lenguaje común.</p> <p>A.2.2 Construcción de pauta de observación.</p> | <p>A.2.1 Jornada de auto formación docente para compartir experiencias profesionales respecto a la observación y retroalimentación. Se espera que de esta jornada los profesores puedan compartir un lenguaje común y se generen consensos respecto al objetivo formativo de las visitas a aula.</p> <p>A.2.2 El equipo de gestión en consenso con los docentes, revisan la pauta de observación de clases que existe en la escuela, para ajustarla al foco de observación definido y a la realidad de la escuela. En esta actividad se deben establecer los parámetros de observación, enfocado en el aprendizaje de los estudiantes principalmente.</p> <p>Responsable: Equipo directivo.</p> |

| Resultados Esperados | Nombre de la actividad | Descripción de la actividad |
|--|---|--|
| <p>R.3 El equipo directivo implementa un sistema de monitoreo sistemático de práctica docente con el objetivo de dialogar y acordar con los profesores la manera de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.</p> | <p>A.3.1 Ciclo de 3 Visitas a aula, a docentes voluntarios.</p> | <p>A.3.1 Con los instrumentos de observación previamente diseñados a través de las jornadas de trabajo, cada directivo procede a juntarse con el docente correspondiente para leer juntos la pauta de observación, aclarar dudas y constatar el estado de salud y emocional del docente, para así generar una confianza previa a la visita, o re agendar con fecha y hora en caso de presentarse alguna situación particular.</p> <p>Iniciada la observación de aula, el directivo se centra principalmente en el núcleo pedagógico anotando observaciones al respecto. La pauta de observación servirá como guía para enfocarse en lo fundamental. La posterior retroalimentación deberá tener una fecha y hora previamente acordada.</p> <p>Responsables: Jefa UTP y equipo de gestión.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>A.3.2 Retroalimentación a los docentes.</p> | <p>A.3.2 La retroalimentación deberá realizarse no más allá de 1 semana transcurrida la observación de clases, esto para que tanto el observado como el observador tengan presente lo acontecido en el aula y pueda retroalimentarse en mayor confianza lo que está escrito en la pauta.</p> <p>Esta etapa debe ser un espacio de diálogos constructivos, donde la escucha activa, reflexión, consensos y acuerdos debe primar para generar confianza en el docente. Para generar este ambiente, se realizará previamente una jornada de <i>“construcción de diálogo pedagógico”</i> para que el observado y el observador lleguen a su encuentro de retroalimentación con las herramientas necesarias para un diálogo exitoso.</p> <p>El proceso de diálogo de retroalimentación debe partir destacando las</p> |
|--|---|--|

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>áreas fuertes del docente. Seguidamente, el observador realizará preguntas dirigidas con el fin de que el mismo profesor, se dé cuenta dónde estuvo su error y vayan construyendo cómo se puede optimizar sus prácticas pedagógicas.</p> <p>Responsable: Equipo directivo</p> |
|--|--|---|

| Resultados Esperados | Nombre de la actividad | Descripción de la actividad |
|--|--|---|
| <p>R.4 La directora y la jefa de UTP se reúnen con los profesores, para analizar las clases observadas, y generan acuerdos que permitan orientar el fortalecimiento de la práctica docente.</p> | <p>A.4.1 Jornada de reflexión grupal.</p> | <p>A.4.1 Una vez visitado al 100% de los docentes contemplados en las observaciones de aula, se realiza una actividad de reflexión de grupos entre directivos y docentes, que entregue un feedback de las observaciones, aplicación del instrumento y retroalimentación. Como paso previo al seguimiento de los acuerdos entre observador y observado.</p> <p>Esto para considerar disensos que se pueden haber presentado y poder llegar a puntos de encuentro que mantengan la confianza y</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>A.4.2 Seguimientos de acuerdos.</p> | <p>prolijidad del proceso se seguimiento.</p> <p>Responsable: Equipo directivo.</p> <p>A.4.2 El equipo directivo en conjunto con los docentes observados previamente, determinan cómo, dónde o cuándo se monitoreará que se esté llevando a cabo los acuerdos referidos al proceso de retroalimentación registrado en el informe escrito de retroalimentación. Para esta actividad, se deberá resguardar que se mantenga el mismo observador con su correspondiente profesor de manera de mantener las condiciones de la retroalimentación.</p> <p>Responsable: Equipo directivo</p> |
|--|---|---|

| Resultados Esperados | Nombre de la actividad | Descripción de la actividad |
|---|---|--|
| <p>R.5 La directora y la jefa de UTP ejecutan un proceso de acompañamiento a los docentes para verificar los acuerdos tomados con los profesores que han sido visitados.</p> | <p>A.5.1 Evaluación de la estrategia implementada para la sistematización de la observación y retroalimentación de clases.</p> | <p>A.5.1 Una vez finalizado el plan de mejora para el desarrollo del liderazgo pedagógico, el equipo de gestión y docentes realizan una evaluación mediante 2 jornadas de</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>reflexión pedagógica a final de año escolar. Mediante este proceso de reflexión sistemática, el establecimiento valora si se han conseguido los objetivos de mejora o no.</p> <p>Esta actividad se llevará a cabo analizando la implementación de la estrategia. Los participantes reconstruyen las etapas, exponen aprendizajes y obstáculos vividos durante la experiencia. Una vez expuestos los aprendizajes, se pasará a un análisis FODA para detectar puntos fuertes y oportunidades de mejora, de esta manera identificar las necesidades de los docentes, para que el equipo directivo pueda suplirlas.</p> <p>Responsable: Equipo directivos.</p> |
|--|--|---|

| Resultados Esperados | Nombre de la actividad | Descripción de la actividad |
|---|--|--|
| R.6 Formulación y planificación de un plan de desarrollo profesional docente. | A.6.1 Detección de problema de práctica. | A.6.1 En estas jornadas, de manera conjunta los docentes analizan los resultados esperados N° 1, |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>2, 3,4 y 5 para detectar los problemas de la práctica que se requiere superar, mediante la orientación de la jefa UTP y docentes más experimentados. Una vez detectadas las necesidades, se establecen los objetivos a alcanzar mediante un PDPD.</p> <p>Responsable: Equipo directivo.</p> |
| | <p>A.6.2 Definición de objetivos y estrategias para PDPD.</p> | <p>A.6.2 En una jornada dirigida por la directora, de la cual participa todo el cuerpo docente y en base al problema de práctica visibilizado, se definen los objetivos y las estrategias del plan de desarrollo profesional docente.</p> <p>Responsable: Directora</p> |
| | <p>A.6.3 Actividades impulsoras</p> | <p>A.6.3 En esta etapa se establecerá una formulación participativa de actividades.</p> <p>Responsable: Equipo de gestión.</p> |
| | <p>A.6.4 Mecanismo de monitoreo y evaluación.</p> | <p>A.6.4 En este taller los docentes en conjunto con el equipo directivo fijarán el método de monitoreo y</p> |

| | | |
|--|--------------------------|---|
| | <p>A.6.5 Presupuesto</p> | <p>las herramientas de evaluación a aplicar</p> <p>Responsable: Equipo de gestión.</p> <p>A.6.5 Jornada en que se establecerá el presupuesto del PDPD participativamente en el que participarán docentes, directivos e integrantes del consejo escolar.</p> <p>Responsable: Directora y encargado SEP.</p> |
|--|--------------------------|---|

VII. MARCO TEÓRICO

En una institución educativa es de suma importancia el trabajo realizado por el Director y el Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica, ya que son los encargados de liderar el establecimiento, tanto en el ámbito administrativo como educacional. Para poder llevar a cabo esta tarea es deber de cada institución educativa articular y gestionar la labor docente y directiva para promover el mejoramiento continuo de las prácticas en el aula (Parra y Matus, 2016).

1. Liderazgo Pedagógico

Al contextualizar el concepto de liderazgo pedagógico en un establecimiento educacional, es ejercido por el equipo directivo de la escuela, ya que corresponde a un tipo de liderazgo con foco en el currículum y la pedagogía, más que en la gestión y la administración (Townsend, Acker-Hocevar, Ballenger, y Place, 2013). En el ámbito escolar, los objetivos y metas propuestas por el líder educativo, tienen relación con mejorar la calidad de la enseñanza y aprendizaje, es decir, establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar las prácticas educativas de los docentes y retroalimentar su quehacer profesional.

Liderazgo pedagógico implica que los establecimientos escolares focalicen sus tareas fundamentales en aquello, requiriendo prácticas que posibiliten establecer propósitos y metas de manera compartida, el desarrollo profesional de los docentes y generar condiciones organizacionales, especialmente la promoción de una cultura de colaboración (Gajardo y Ulloa, 2016, p.4).

Las metas y propósitos que determine el equipo directivo, requieren ser compartidas por toda la comunidad educativa. Ante esto, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) establece como primera dimensión de práctica “Construyendo e implementando una visión estratégica compartida”, donde menciona lo siguiente:

Los directivos lideran la construcción o actualización de una visión estratégica sobre el establecimiento y sus objetivos, promoviendo que esta sea comprendida y compartida por todos los actores de la comunidad educativa. Esta visión está enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes del establecimiento, así como en los valores de la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad. Estos propósitos comunes proporcionan sentido, orientación y motivación para el trabajo de cada uno de los miembros de la comunidad educativa y contribuyen a la cohesión y alineamiento de los esfuerzos” (MINEDUC, 2015, p.20).

Así mismo bajo un mecanismo de rendición de cuentas, se puede generar un cambio en las prácticas de liderazgos, para mejorar los aprendizajes de los estudiantes y el desarrollo docente, estableciendo estándares y objetivos que responsabilicen a las instituciones, para de esta forma aumentar la efectividad de los establecimientos educacionales (Rojas, & Carrasco, 2021).

1.1. Principios que Relacionan el Liderazgo Pedagógico con el Aprendizaje

Los investigadores MacBeath, Swaffield y Frost (2009) señalan cinco principios básicos, que sirven como guía para relacionar el liderazgo pedagógico con el aprendizaje. Los principios son los siguientes:

- a) Centrarse en el aprendizaje como actividad:** Se refiere a que el liderazgo es producto de las experiencias e influenciados por el contexto, ya que el liderazgo es un proceso de aprendizaje continuo por parte del equipo directivo.
- b) Crear condiciones favorables para el aprendizaje:** Todo miembro de la comunidad educativa puede reflexionar sobre el aprendizaje, si cuenta con los espacios físicos y sociales adecuados para ello, con el fin de no tener temor al tomar riesgos y responder frente al fracaso.
- c) Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje:** Que la comunidad educativa participe activamente en la construcción de la visión del aprendizaje, donde exista un intercambio de valores, concepciones y prácticas, que fomente el intercambio de ideas.
- d) Compartir el liderazgo:** Fomentar la participación, delegando tareas y considerando la experiencia y conocimientos de los integrantes de la comunidad educativa.
- e) Establecer una responsabilidad común por los resultados:** Ejercer el liderazgo, teniendo en consideración los antecedentes previos que dan origen a la historia del colegio, con el fin de mantener el legado.

1.2. Categorías del Liderazgo Escolar

Estudios realizados por Leithwood y otros (Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006)) han establecido las siguientes categorías de las prácticas de liderazgo pedagógico:

- a) Establecer dirección:** Pretende establecer un propósito, metas y expectativas para la comunidad educativa.
- b) Rediseñar la organización:** Se relaciona con la obtención y asignación de recursos de manera estratégica, que permita garantizar mejores condiciones de trabajo para llevar a cabo el quehacer pedagógico.
- c) Desarrollar personas:** Se refiere a potenciar a los docentes, mediante capacitaciones que favorezcan el cumplimiento de las metas propuestas.
- d) Gestionar la instrucción:** Es un conjunto de tareas para planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum.

2. Trabajo Colaborativo

El trabajo colaborativo es una metodología fundamental a desarrollar en un establecimiento educacional. Nace de la dimensión desarrollar personas y de los enfoques establecidos por el Desarrollo Profesional Docente. Este pretende que los profesores “estudien, compartan experiencias, analicen e investiguen juntos acerca de sus prácticas pedagógicas, en un contexto institucional y social determinado” (Vaillant, 2016, p. 11).

El trabajo colaborativo es un proceso de intercambio de experiencias e ideas frente a diversas tareas, que favorece la detección de necesidades y posibles soluciones. Este tipo de metodologías pretende enriquecer el currículum y potenciar el aprendizaje significativo de los estudiantes.

Según el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica (CPEIP) del Ministerio de Educación (2019), menciona que existen seis elementos claves para trabajar colaborativamente:

- Definir un objetivo común en el grupo, que responda a necesidades y desafíos de sus prácticas pedagógicas.
- Asumir la responsabilidad individual y compartida para alcanzar ese objetivo.
- Asegurar la participación activa y comprometida de todos los miembros.
- Promover relaciones simétricas y recíprocas en el grupo.
- Desarrollar interacciones basadas en el diálogo y la reflexión pedagógica.
- Llevar a cabo encuentros frecuentes y continuos en el tiempo (CPEIP, 2019, p.2)

3. Monitoreo Pedagógico:

El monitoreo pedagógico nace a partir de la dimensión gestionar la instrucción y se refiere a una técnica sistemática y permanente de supervisión y recolección de información, que es realizada por el equipo directivo o profesionales colaboradores, donde permite corroborar la calidad de los insumos, procesos y productos esperados. *“El propósito del monitoreo consiste en detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución, para hacer ajustes conducentes a una gestión óptima de las iniciativas”* (Mokate, 2003, p. 8). Además, de promover el desarrollo profesional docente, por medio de la reflexión pedagógica y la retroalimentación, en relación a los estándares institucionales y nacionales, mediante la evaluación de cuatro dimensionales: pedagógica, didáctica, intervención y valorativa (Cano, Castro, Musto, & Sarachu, 2009).

Por otro lado, el MINEDUC (2015) en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, establece una dimensión específica para el proceso de monitoreo, donde los equipos directivos requieren *“Monitorear la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica”* (MINEDUC, 2015 p. 25). Además, el monitoreo *“contribuye a una docencia de calidad ya que mejora la motivación y compromiso de los docentes, permite la implicación y el compromiso de los docentes con los estudiantes, con la escuela y con la sociedad”* (Murillo, Martínez-Garrido y Hernández-Castilla, (2011). Cabe destacar, que este año en particular asume una mayor importancia el monitoreo pedagógico, debido a que nos encontramos en un periodo de adaptación pos-pandemia, donde los estudiantes asisten nuevamente a clases de manera obligatoria, pero con un desfase debido a la priorización curricular.

3.1 Estrategias del Monitoreo Pedagógico

Existen diversas estrategias relacionadas con el monitoreo pedagógico, destacamos las siguientes:

- a) Visitas al aula:** *“Constituyen una forma de acompañamiento profesional basado en la observación de clases, en las que un miembro del equipo directivo, técnico pedagógico, o un docente, presencia una clase completa o una parte de ella, para luego retroalimentar al profesor/a observado/a”* (CPEIP, 2019). Se realiza la visita, mediante una pauta previamente diseñada y acordada con los docentes, que evalúa determinados indicadores priorizados y determina los avances en los compromisos propuestos. Posterior a la visita, es fundamental realizar un proceso de retroalimentación de los indicadores acordados, una instancia amena de reflexión que permita tomar acuerdos que fortalezcan la práctica pedagógica.

- b) Observación entre pares:** De manera voluntaria, docentes expertos del mismo nivel educativo y asignatura, visitan a sus pares para realizar un acompañamiento y registrar sus avances. *“El propósito es la construcción colegiada de los saberes pedagógicos a partir de situaciones auténticas de aprendizaje y en una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo”* (Vilca, 2020, p.36). Esta estrategia se transforma en un proceso de aprendizaje mutuo, ya que comparten experiencias y así pueden aprender de manera directa.
- c) Autogestión:** *“En algunas experiencias internacionales como el programa Métricas de la Enseñanza Eficaz, los docentes registra sus propias sesiones de clase en video, 22 posteriormente las analizan, toman notas de los puntos fuertes y débiles y comparten con el resto de colegas los videos de aquellas sesiones que ellos mismos decidan”* (Vilca, 2020, p.36). En este caso, el docente analiza su propia clase, mediante la grabación de esta, determinando sus fortalezas y falencias en los indicadores propuestos, para luego analizar dicha clase con sus pares.
- d) Caminatas de aula:** *Es realizada por un grupo pequeño de directivos y/o docentes (tres a cinco personas) quienes visitan un conjunto de aulas por un tiempo acotado (10 a 20 minutos), con el objeto de recolectar evidencias asociadas a un aspecto específico de las prácticas pedagógicas, para luego retroalimentar a las y los docentes que fueron visitados(as)”* (CPEIP, 2020, p. 1). Al poseer un tiempo corto de observación, pretende focalizar la observación en determinados indicadores.
- e) Estudio de clases:** *“Es una modalidad de origen japonés que permite a los docentes examinar y mejorar sistemáticamente sus prácticas a través del aprendizaje colaborativo entre colegas”* (CPEIP, 2019, p.2) En el estudio de clases, los docentes se reúnen en pequeños grupos del mismo nivel educativo y asignatura, para *“realizar un estudio sistemático, cooperativo y crítico de sus prácticas pedagógicas, a través de un ciclo que incluye la planificación conjunta de una clase, la ejecución de esta por parte de uno de sus miembros, y luego su observación y análisis por parte del grupo”* (AITSL, s.f; Isoda & Olfos, 2009).
- f) Amigos críticos:** *“Es una relación de colaboración horizontal, entre dos o más personas, y cuyo fin es lograr una mejora de cierta práctica; en la comprensión de la misma e idealmente de los factores que la facilitan u obstaculizan”* (Soto et al., 2017, p. 247). El monitor asume un rol crítico, que formule preguntas pertinentes y desafiantes que favorezcan el nivel de reflexión en los docentes y equipos directivos. *“Este profesional se caracteriza por ser honesto en sus declaraciones, capaz de tensionar las teorías implícitas develadas en discusiones inherentes al proceso de aprendizaje”* (Mellado, et al., 2022, p.1). Es recomendable que el amigo crítico sea un profesional externo al establecimiento educacional, con el fin de garantizar una reflexión crítica y ayude a minimizar **sesgos inherentes a la cultura escolar**.

CONCLUSION:

Al terminar este trabajo de investigación, es necesario relevar la importancia para los establecimientos educacionales que los equipos directivos estén presentes en el aula. Es de vital trascendencia que tanto directores, jefes UTP, subdirectores, inspectores generales, encargados de convivencia escolar y orientadores, tengan conocimiento directo de lo que está pasando en el aula, académicamente y disciplinariamente, es la forma más precisa de conocer la realidad del colegio, escuela o liceo. Sin esta información de primera fuente, difícilmente un establecimiento podrá implementar un buen liderazgo pedagógico. A su vez la necesidad de generar planes de desarrollo profesional docente, que permita ir supliendo los problemas que se presentan en la práctica docente es esencial para que profesores y profesoras se sientan desarrollados en su labor diaria.

La evidencia nos dice que la mayoría de los directivos ejercen un liderazgo administrativo por sobre el pedagógico a pesar del énfasis que en los últimos tiempos se le ha dado al liderazgo instruccional, para gran parte de los directores sus tareas se relacionan con tareas de gestión, como la gestión de las instalaciones, la seguridad escolar y el cumplimiento del papeleo. Lo anterior es el claro ejemplo de por qué el aula está tan cerca y tan lejos de los equipos directivos, en un mundo hiperburocrático, el papeleo consume mucho tiempo en las instituciones educativas y termina generando dos mundos distintos en una escuela que no logran complementarse.

Lo fundamental de generar un liderazgo pedagógico, radica en que solo así los equipos directivos podrán diagnosticar mejor a sus docentes, generar programas de mejora pertinentes e impulsar planes de desarrollo profesional docente enfocados en superar los problemas de práctica.

Pero para generar este liderazgo pedagógico en los equipos directivos, y no caer en los “monopolios” del liderazgo administrativo es necesario que estos mismos equipos directivos generen un programa de visitas al aula, sea estas a través de observación de clases, caminatas, focos de observación etc. Sin un plan bien diseñado y monitoreado, se hace muy complejo que los equipos directivos estén presentes en aula, y a su vez va generando una cultura en los docentes de temor cuando esporádicamente un directivo entra a observar su clase.

La necesidad de un programa es fundamental para el desarrollo del liderazgo pedagógico, porque permitirá a los directivos visibilizar los problemas de práctica de los docentes, que se podrán subsanar con aplicación de un plan de mejora.

El plan de mejora debe incorporar siempre un proceso de desarrollo profesional docente, que permita a los profesores ir aprendiendo semana a semana en su espacio de trabajo, mediante trabajo colaborativo grupal, dual, coaching de docentes con más experiencia, jornadas pedagógicas etc. De esta manera el profesor no sentirá que las visitas al aula son de tinte punitivo, sino de avance profesional.

Al finalizar este trabajo de investigación, es necesario relevar los aprendizajes personales que me entregó el desarrollo del presente. Aprendí fundamentalmente a través del diálogo con los docentes mediante las entrevistas, lo que me permitió conocer la percepción crítica-constructiva de los profesores, su claridad al momento de hacer un

diagnóstico del lugar donde trabajan, desterrando de mi cierto prejuicio –infundado como todo prejuicio- al creer que el profesor no era muy consciente de las necesidades profesionales del establecimiento. A su vez a nivel técnico, aprendí lo relevante que es la rigurosidad metodológica, si se quiere tener un diagnóstico certero de una parte de la realidad de las escuela. La toma de decisiones que no está sustentada en datos tiende muchas veces a hacernos cometer errores, que por consecuencia terminan afectando el devenir de las escuelas y liceos.

BIBLIOGRAFÍA:

- MINEDUC (2008) Recomendaciones *para una política nacional de desarrollo curricular*. Unidad de Curriculum y Evaluación.
- (2015) Dimensiones de Prácticas. *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*, Primera Edición. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- (2015) Dimensiones de Prácticas. *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*, Primera Edición. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- MINEDUC (2015) Dimensiones de Prácticas. *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*, Primera Edición. https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- (2019) Serie Retroalimentación de Prácticas Pedagógicas. *Visititas al Aula* https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/08/VISITAS_AULA.pdf
- (2019) Serie: Trabajo colaborativo para el desarrollo profesional. *Estudio de clases* <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/04/Estudio-de-clases.pdf>
- (2019). Trabajo Colaborativo y Desarrollo Profesional Docente, CPEIP. https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf
- (2020) Una estrategia para promover la retroalimentación de prácticas pedagógicas en la escuela. *Caminata pedagógica* <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2020/01/Infografia-Caminata-Pedago%CC%81gica-v6.pdf>
- Cano, A., Castro, D., Musto, L., & Sarachu, G. (2009). Apuntes para pensar la Praxis del Monitoreo Pedagógico y el Rol del Docente Orientador en los proyectos estudiantiles de extensión. *Revista Estudios Cooperativos*, vol. 16, núm. 1, Montevideo: Unidad de Estudios Cooperativos. https://www.academia.edu/853686/Reflexiones_sobre_el_rol_de_docente_orientador_en_los_proyectos_estudiantiles_de_extensi%C3%B3n
- Creswell, J. (2008, febrero). *Mixed Methods Research: State of the Art*. [Power Point Presentación]. University of Michigan. Recuperado de sitemaker.umich.edu/creswell.workshop/files/creswell_lecture_slides.ppt
- Gajardo, J. & Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. *Líderes Educativos*, Nota Técnica N°6. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- Guelmes, E. & Nieto, L. (2015). *Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano*. *Revista Universidad y Sociedad*

- Hallinger, P., Wang, W. C., Chen, C. W., y Li, D. (2015). *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale*. Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale. New York: Springer.
- Hallinger, P., & Wang, W. C. (2015). *Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale*. London: Springer International. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3>
- Isoda, M., & Olfos, R. (2009). El enfoque de resolución de problemas en la enseñanza de la matemática a partir del estudio de clases. *Valparaíso, Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*.
- Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. Nottingham: National College for School Leadership / University of Nottingham
- MacBeath, J., Swaffield, S., y Frost, D. (2009). Principled narrative. *International Journal of Leadership in Education*, 12(3), 223–237.
- Mellado, M., Villagra, C., Aravena, O (2017) *Amigo crítico: un profesional necesario para la formación directiva*. Liderazgo educativo UDP Consultado el 10 de octubre de 2022. <https://liderazgoeducativo.udp.cl/columnas/amigo-critico-un-profesional-necesario-para-la-formacion-directiva/>
- Mokate, K. (2003) Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social. *Documentos de trabajo del INDES* <https://es.scribd.com/document/132293575/Mokate-2003-La-evaluacion-como-herramienta-de-la-gerencia-social>
- Murillo, Javier, Cynthia Martínez-Garrido y Reyes Hernández-Castilla (2011), “Decálogo para una enseñanza eficaz”, *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 9, núm. 1, pp. 6-27
- Parra, V. & Matus, G. (2016). Usos de datos y mejora escolar: Una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones. *Calidad en la Educación*, N° 45
- Rojas, J., & Carrasco, D. (2021). *Cambios en las prácticas de liderazgo escolar bajo un sistema de accountability: El caso de Chile*. *Archivos Analíticos De Políticas Educativas*, 29, 153. <https://doi.org/10.14507/epaa.29.5673>
- Soto, J., Figueroa, I., Yáñez, C. (2017) Asesoramiento colaborativo en escuelas municipales: posicionamientos y desafíos del rol de amigo crítico en un proyecto de desarrollo escolar inclusivo. *Revista Latinoamérica de educación inclusiva*, vol.11 no.1 https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-73782017000100015
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquía: Colombia.

- Thomas, L., Nuttall, J. (2013). Time and temporality in early childhood educators' work. *European Early Childhood Education Research Journal*
- Torres, M., Salazar, F, & Paz, K. (2019). Métodos de recolección de datos para una investigación. Recuperado de http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf
- Townsend, T., Acker-Hocevar, M., Ballenger, J., y Place, W. (2013). Voices from the field: What have we learned about instructional leadership? *Leadership and Policy in Schools*, 12(1), 12–40
- Troncoso-Pantoja, C. & Amaya-Placencia, A. (2017) Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Rev.Fac.Med.* vol.65, n.2, pp.329-332. ISSN 0120-0011. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>.
- Vaillant, D. (2016). Trabajo Colaborativo. Base para el desarrollo profesional docente. *Docencia*, XX, 1-104, ISSN: 0718-4212.
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales*, 117, 123-147.

Encuesta CEPPE aplicada a los docentes.

ENCUESTA A DOCENTES DE AULA.
ESTIMADOS/AS DOCENTES.

Los procesos de liderazgo permiten fortalecer las capacidades y estrategias de colaboración de los docentes de las escuelas y liceos y la convivencia escolar positiva, impactando en mejores aprendizajes para los niños y jóvenes de Chile.

El objetivo de esta encuesta, es conocer la opinión que tienen los profesores de la Escuela República de México sobre las prácticas de liderazgo que desarrollan sus directivos.

Participar de esta encuesta no conlleva ningún tipo de riesgo personal o profesional ni para los participantes, ni para las personas sobre las que emiten su opinión, ni para su escuela. Le rogamos responda con la mayor sinceridad.

La encuesta es totalmente ANÓNIMA y VOLUNTARIA.

Sus respuestas serán estrictamente confidenciales, y no serán presentadas de manera individualizada. No las conocerá ni el director del establecimiento, ni su sostenedor, ni personeros del MINEDUC. Le pedimos adicionalmente que por favor lea con detención los enunciados correspondientes a cada pregunta, con el fin de evitar errores de interpretación que distorsionen la validez de la información recolecta

*Obligatorio

CONSENTIMIENTO INFORMADO: Con el fin de cumplir con todas las autorizaciones para aplicar esta encuesta, y garantizar la confidencialidad de sus respuestas adjuntamos el Consentimiento Informado, firmado por la Directora Sra. Hilda Palma Leal.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Quién firma este documento está informado y autoriza a la aplicación de instrumentos y/o entrevistas para realizar un levantamiento de información en la **Escuela República de México de Chillán**.

Se preservará la confidencialidad de la identidad de los participantes y del establecimiento y se usará los datos con los propósitos señalados en nota adjunta, codificando la información y manteniéndola en archivos seguros que no impliquen ningún riesgo para los participantes.

Estoy informado por el Dr. Jorge Ulloa Garrido acerca de los instrumentos y propósitos de los datos a recoger. Sé que puedo contactarme con Sr. Ulloa a través del correo jorulloa@udec.cl. También comprendo que puedo renunciar o detener esta recogida de datos en cualquier momento.

Nombre Directora:

Hilda Johana Leal

Firma Directora:

[Firma manuscrita]

Fecha:

24 - 03 / 2022 .

1. *

Marca solo un óvalo.

Sí No

I. INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LA ENCUESTA

- El cuestionario tiene que ser respondido en forma individual y no en forma grupal
- Lea atentamente el encabezado de cada pregunta y las alternativas de respuesta. Luego encierre en un círculo la alternativa que mejor refleje su situación u opinión personal

II. TIPOS DE PREGUNTAS

1. Podrá usted encontrar preguntas donde sólo tenga una alternativa de respuesta. Si en algunas usted considera que dos o más alternativas reflejan su situación o su opinión personal, por favor priorice entre ellas y circule sólo la alternativa que mejor lo representa.

1. Podrá usted encontrar preguntas donde sólo tenga **una** alternativa de respuesta. Si en algunas usted considera que dos o más alternativas reflejan su situación o su opinión personal, por favor priorice entre ellas y circule sólo la alternativa que mejor lo representa.

Por ejemplo: ¿Cuál es la música que frecuentemente escucha usted durante los fines de semana? **CIRCULE SÓLO UNA ALTERNATIVA DE RESPUESTA**

- 1.- Jazz
- 2.- Tango
- 3.- Música Clásica
- 4.- Hip Hop
- 5.- Otro, ¿cuál? _____

En este ejemplo la respuesta era Música Clásica, entonces corresponde a la alternativa 3, por lo que se debe circular el número 3 como se muestra en el ejemplo.

2. También podrá usted encontrar preguntas **donde se puede responder más de una alternativa.** Lea atentamente el encabezado de la pregunta y circule la o las alternativas que mejor reflejen su situación u opinión personal.

Por ejemplo: ¿Cuales de los siguientes dispositivos tecnológicos ocupa usted en su hogar? **CIRCULE TODAS LAS ALTERNATIVAS QUE CORRESPONDAN**

- 1 Computador
- 2.- Celular
- 3 Iphone
- 4.- Ipod
- 5.- Otro, ¿cuál? BlackBerry

En este ejemplo las respuestas eran Computador y BlackBerry, la opción BlackBerry no se encuentra entre las alternativas, por lo que se debe circular la opción otro y anotar cual es, en este caso BlackBerry

3. Encontrará preguntas donde tiene que leer el encabezado y **responder su nivel de acuerdo** o desacuerdo con las frases que se entregan. Para responder encierre en un círculo la alternativa que mejor refleje su situación u opinión personal, de debe circular sólo una alternativa de respuesta.

Por ejemplo: A continuación se enuncian una serie de afirmaciones sobre las características y la forma en que se trabaja en este establecimiento. **CIRCULE SÓLO UNA ALTERNATIVA DE RESPUESTA**

| Afirmación | MUY DE ACUERDO | DE ACUERDO | NI ACUERDO NI EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | MUY EN DESACUERDO |
|---|----------------|------------|-----------------------------|---------------|-------------------|
| 1. Tengo una buena relación con mis alumnos | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

4. Encontrará ciertas preguntas que son filtro. Esto significa que si usted responde una cierta alternativa de respuesta, tendrá que hacer un salto hacia una pregunta determinada (según sea la correspondiente). Si usted responde aquella alternativa donde tiene que realizar el salto, **no responda la pregunta siguiente, dirijase a la pregunta que se le indica**. Si usted responde la alternativa donde no tiene que realizar el salto, ahí si puede seguir con la pregunta siguiente.

Por ejemplo: Pregunta 25: ¿Tiene usted Internet en su hogar?

- 1.- Si
 2.- No **(PASE A LA PREGUNTA 31)**

En este ejemplo, Si no tiene Internet debe circular la respuesta 2 "No", y luego seguir respondiendo en la pregunta 31, saltando las preguntas entre la pregunta 25 y la pregunta 31

5. Encontrará ciertas preguntas donde para responder la opinión respecto a algunos temas, se debe ubicar la respuesta entre dos opciones de una determinada escala, donde 1 representa un extremo de la escala y 5 el extremo contrario.

Por ejemplo: ¿Hacia que extremo cree usted que está la temperatura ambiente de hoy?

CALOR 5 4 3 2 1 FRIO

En este ejemplo, Si opina que la temperatura ambiente de hoy fue de calor sin ser máximo, en ese caso se circular el código 4

- En el inicio de esta encuesta se asigna lo que se llama el RBD y el FOLIO. Esto usted no lo responde porque es asignado por el encargado que le entrega las encuestas
- Una vez que usted haya terminado de responder las preguntas, revise que haya completado todas las preguntas que corresponden

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

I. PREGUNTAS DE IDENTIFICACIÓN

N

N

N

2. 1.1¿Cuál es su edad? *

3. 1.2 ¿A qué sexo pertenece? *

Marca solo un óvalo.

Hombre Mujer

4. 1.3 ¿Cuántos años, incluyendo este, lleva en este establecimiento?

5. 1.4 ¿Cuántas horas pedagógicas de clases hace semanalmente?

6. 1.5 ¿En qué niveles enseña?

Marca solo un óvalo.

Educ. Parvularia

1er. Ciclo (1ro a 4to) 2do. Ciclo (5to a 8vo)



7. 1.6 ¿En qué asignatura enseña?

Marca solo un óvalo.

Lenguaje y Comunicación Matemáticas

Ciencias

Historia, Geografía y Ciencias Sociales Edufis y Salud

Música Inglés

Artes Visuales Tecnología Religión Otros:

8. 1.7 Indique su cargo dentro de la escuela (marque todas las necesarias)

Marca solo un óvalo.

Director Subdirector

Jefe UTP u otro tipo de encargado académico Inspector General

Orientador

Jefatura o Coordinación Académico de Departamento, Nivel, Ciclo o Ramo Psicopedagogo(a), Educador(a) Diferencial, Psicólogo(a), u otro(a) Profesional de

Apoyo

Educadora de Párvulo o Técnico en Educación de Párvulo Profesor(a) de básica

Profesor(a) de media

Otros:

II. PRACTICAS DE LIDERAZGO Y CARACTERISTICAS DEL DIRECTOR

9. 2. Por favor lea atentamente las siguientes afirmaciones acerca del director de este establecimiento y circule su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas.

Marca solo un óvalo por fila.

muy de acuerdo

de acuerdo

ni acuerdo ni en
desacuerdo

2..1 El diirrectorr ttrransmitte a lla
comuniidad escollarr ell prropósiitto y
sentiido dell esttableciimiento

2..2 El diirrectorr ha iincorporrado llos
iinterreses e ideas de llos docenttes en
ell prroyecto educattiivo dell
esttableciimiento

2..3 El diirrectorr ha llogrado
enttusiasmarr a llos docenttes con llos
vallorres y objjetiivos dell prroyecto
educattiivo iinsttiittucionall

en desacuerdo

muy en
desacuerdo



2..4 El diirrectorr explliica llas rrazones porr llas cuales iintroduce iniiciatiivas de mejjorra escollarr

2..5 El diirrectorr ttrabajja con llos docentes definiiendo mettas concrettas a llograrr

para hacer realidad el proyecto educativo institucional

2..6 El director demuestra altas expectativas en relación con el trabajo que los docentes realizan con sus alumnos

2..7 El director fomenta el trabajo colaborativo, en equipo, entre los docentes

2..8 El director promueve un ambiente de confianza mutua y cuidado entre los integrantes de la comunidad escolar

2..9 El director organiza el establecimiento para facilitar el trabajo de los docentes

2..10 El director se preocupa de que todos los docentes tengan tiempos comunes para la organización de su trabajo

2..11 El director asegura la participación de

Los docentes en las decisiones de mejoramiento educativo

2..12 El director define con claridad las atribuciones y responsabilidades que tienen los miembros del establecimiento

2..13 El director realiza acciones concretas para comprometer a los apoderados con el aprendizaje de los alumnos

2..14 El director consigue los apoyos externos que necesita este establecimiento para mejorar la enseñanza-- aprendizaje

2..15 El director es proactivo para plantear las demandas del establecimiento al sostenedor

2..16 El director estimula que los docentes participen en redes de intercambio con otras escuelas para mejorar la enseñanza -- aprendizaje

2..17 All menos una vez all año,, el diirrectorr rriinde cuenta a llos apoderrados sobre llos rresullttados que ha tteniido ell estableciimientto

10. 3. Cuán de acuerdo o en desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones sobre el director de este establecimiento. CIRCULE SU NIVEL DE ACUERDO O DESACUERDO Con RESPECTO A CADA UNA DE ELAS. Incluya la opción de "ni de acuerdo ni en desacuerdo".

Marca solo un óvalo por fila.

muy de acuerdo

de acuerdo

ni de acuerdo ni en

desacuerdo

3. 1. El director está atento a buscar profesores capaces de apoyar los esfuerzos que está realizando en el establecimiento

3. 2. El director asigna profesores a los cursos considerando sus habilidades y competencias específicas

3. 3. El director invita a los docentes más adecuados a formar parte del equipo directivo

3. 4. El director desarrolla acciones para mantener a los buenos profesores en el establecimiento

3. 5. El director organiza los recursos del establecimiento pensando

en desacuerdo

muy en
desacuerdo

no aplica

siempre en el mejoramiento de los aprendizajes

3.. 6.. El director libera a los docentes de actividades que los distraen de su trabajo de enseñanza

3.. 7.. El director se preocupa de que cada docente de este establecimiento trabaje para lograr metas concretas respecto del aprendizaje de los alumnos

3.. 8.. Durante el último año,, el director le ha ayudado a planificar su trabajo de enseñanza considerando las necesidades individuales de sus alumnos

3.. 9.. Durante el último año,, el director se ha preocupado de coordinar el trabajo entre docentes de diferentes cursos y/o niveles de enseñanza

3.. 10..El diirrectorr frrecuenttemente diiscutte ttemas educacionalles con usted

3.. 11..Durrante ell úllttime año,, ell diirrectorr lle enttregó apoyo iindiividuall parra mejjorrarr sus prrácttiicas de enseñanza

3.. 12..El diirrectorr frrecuenttemente observa sus clases

3.. 13..El diirrectorr,, después de observarr aula,, rettroallimenta su ttrabajo y lle enttrega sugerrencias parra mejjorrarr

3.. 14..El diirrectorr llo esttimulla a usarr iinformación sobre llos rresulttados de aprenndiizaje de llos alumnos parra orriientarr ell ttrabajo docente..

3.. 15..El diirrectorr analliiza llos rresulttados de llas prruebas estandarriizadas extternas (SIIMCE u ottrras) con llos docentes..

3.. 16..El diirrectorr prromueve ell uso de TIICS parra ell mejjorramiientto de llos aprendiizajes

3.. 17..El diirrectorr se comporrta como un modelo de prrofesiionalliismo parra llos docente

3.. 18..El diirrectorr nos ayuda a aprenderr de nuesttrros errrorres

3.. 19..El diirrectorr siiemprre nos enttusiasma a darr llo mejjorr de nosottrros

3.. 20..El diirrectorr está pendiente de apoyarr a ttodos llos prrofesorres,, en especiiall a llos que enfrenttan más prroblemas en su docencia

3.. 21..El diirrectorr prromueve ell desarrrolllo de lliiderrrazgos enttre llos docentes

3.. 22..El diirrectorr frrecuenttemente lle estiimulla a consiiderrarr nuevas ideas en su enseñaanza

3.. 23..Cuando llo ha necesiittado,, ell

El director lo ha escuchado y se ha preocupado de usted

3.24. Cuando ha avanzado profesionalmente, el director ha reconocido su trabajo

3.25. El director se ha involucrado en la adaptación de los profesores nuevos al establecimiento

| | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| <input type="radio"/> |

III. RESPECTO AL JEFE TÉCNICO (O COORDINADOR ACADÉMICO) DEL ESTABLECIMIENTO

N

11. 4. A continuación se presentan afirmaciones sobre el Jefe Técnico (Jefe UTP o Coordinador Académico) de un establecimiento escolar. Pensando en quien ocupa este cargo en este establecimiento, por favor CIRCULAR su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación. Incluya la opción Se uešida

Marca solo un óvalo por fila.

| | 4..4 El jefe técnico discute frecuentemente | Muy de acuerdo | De acuerdo |
|---|---|-----------------------|-----------------------|
| 4..1 El jefe técnico demuestra expectativas en el trabajo que los docentes realizan con sus alumnos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4..2 El jefe técnico se preocupa de que todos los docentes tengan tiempos comunes para la organización de su trabajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4..3 Durante el último año, el jefe técnico le ha ayudado a planificar su trabajo de enseñanza considerando las necesidades individuales de sus alumnos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Ni de
acuerdo ni
en
desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo



4.5 Durante el último año, el jefe técnico le entregó apoyo individual para mejorar sus prácticas de enseñanza

4.6 El jefe técnico frecuentemente observa sus clases

4.7 El jefe técnico, después de observar aula, retroalimenta su trabajo y le entrega sugerencias para mejorar

4.8 El jefe técnico lo estimula a usar información sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos para orientar el trabajo docente.

4.9 El jefe técnico analiza los resultados de las pruebas estandarizadas externas (SIIMCE u otras) con los docentes.

4.10 El jefe técnico se comporta como un modelo de profesionalismo para los docentes

4..11 El jefe técnico frecuentemente le estimula a considerar nuevas ideas en su enseñanza

4..12 Cuando lo ha necesitado,, el jefe técnico lo ha escuchado y se ha preocupado de usted

4..13 Cuando ha avanzado profesionalmente,, el jefe técnico ha reconocido su trabajo

12. 5. En su opinión, siendo 1 un nivel “Muy Bajo” y 5 un nivel “Muy Bueno” ¿Cómo calificaría el nivel de las siguientes competencias y habilidades del Jefe Técnico (UTP o Coordinador Académico) de este establecimiento?
 LEA LOS DISTINTOS ÍTEMES Y CIRCULE SÓLO UNA OPCIÓN DE CALIFICACIÓN.

N N N

Marca solo un óvalo por fila.

| | | | | |
|-----------|-------|---------|------|-----------|
| | BUENO | REGULAR | BAJO | MUY BUENO |
| MUY BUENO | BAJO | | | |

5.1 Manejo de estrategias pedagógicas

5.2 Dominio del currículo nacional

5.3

Coordinación de equipos de trabajo

5.4 Análisis e interpretación de datos sobre el aprendizaje de los alumnos

5.5 Dirección de reuniones de trabajo

5.6 Evaluación de aprendizajes

5.7

Seguimiento de la implementación de metas concordadas

13. 6. FRECUENCIA CO QUE HAIDO A OBSERVAR SU SALA DE CLASES E EL ULTIMO AÑO. Incluya la opción Se:uešida.

Marca solo un óvalo por fila.

| | | | |
|-------------------------|--|---|--|
| | MENOS DE 1 <input type="radio"/> | MENOS DE 1 VEZ AL MES/ HASTA 1 VEZ AL SEMESTRE | MENOS DE 1 VEZ AL SEMESTRE/ HASTA 1 VEZ AL AÑO |
| 1 VEZ A LA SEMANA O MAS | VEZ A LA SEMANA/ HASTA 1 VEZ AL MES | | |

6.. 1.--

Consiiderrando este úllttiimo año ¿Con qué frrecuenciia diirrría UD.. que ell Diirrectorr viisiittó su salla de cllases?

6.. 2.--

Consiiderrando este úllttiimo año ¿Con qué frrecuenciia diirrría UD.. que ell Jefe de UTP

(Coorrdiinadorr pedagóggiico) viisiittó su salla de cllases?



NO APLICA

NUNCA



14. 7. Esta pregunta se refiere a la relación de trabajo entre el director y otros actores relevantes para la conducción del establecimiento (Jefe Técnico o Coordinador Académico y Sostenedor). Si es "fiu de acuerdo" y 1 "fiu en desacuerdo", por favor, CIRCULE cuál es su grado de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones. (Si el Director y el Sostenedor son la misma persona, y también si no existe Jefe UTP, circule no aplica)

Marca solo un óvalo por fila.

| | | | | | |
|-----------|-------|---------|------|-----|-----------|
| | BUENO | REGULAR | BAJO | MUY | |
| MUY BUENO | BAJO | | | | NO APLICA |

7.1 El director y el jefe técnico trabajan en conjunto para mejorar el trabajo de enseñanza de los profesores

7.2 Existe una distribución clara de las funciones entre el director y el jefe técnico al interior de este establecimiento..

7.3 El director y el Sostenedor trabajan en conjunto para mejorar el trabajo de enseñanza de los profesores

