

# Informe Ejecutivo Programa de Gestión Escolar: Liderando Líderes



LICANTÉN  
(2014-2017)



Para ARAUCO, la educación tiene un poder transformador que aporta libertad a las personas, equipara sus oportunidades, contribuye a reducir la brecha de la pobreza y actúa como principal motor del país. En este contexto, en 1989 crea Fundación Educacional Arauco, con la misión de apoyar la educación municipal y el acceso a la cultura, para entregar mayores oportunidades a los niños, niñas y jóvenes de sectores más vulnerables. Desde entonces, la Fundación ha realizado programas de mejoramiento educativo y cultural en las regiones de Maule, Ñuble, Biobío y Los Ríos.

Desde su creación, Fundación Educacional Arauco ha desarrollado programas en 34 comunas y 575 escuelas y centros comunitarios, beneficiando a 5.141 profesores y agentes educativos que atienden cada año a 101.940 niños, niñas y jóvenes.

En estos 30 años de trabajo, se han realizado acciones en temas vinculados al desarrollo del lenguaje oral y escrito, razonamiento lógico-matemático, gestión pedagógica, autoestima, apoyo a la primera infancia, apoyo al fomento lector a través de bibliotecas y bibliomóviles y contribución al desarrollo de orquestas infantiles y juveniles.

Como una forma de profundizar y enriquecer este trabajo, la Fundación realiza evaluación de programas e investigación educativa, lo que permite analizar los resultados obtenidos. Asimismo, los aprendizajes logrados se sistematizan y publican con el fin de compartir las diversas experiencias.

# arauco

Para citar este informe:

Fundación Educacional Arauco, 2021,  
Informe Programa "Gestión Escolar: Liderando Líderes",  
Licantén 2014-2017.

Redacción del informe:

Florencia Alonso, Felipe del Real, Francisca Pinochet  
y Alicia Russell

Edición: Carolina Vargas

Diseño y diagramación: Procorp

Registro de propiedad intelectual: 2021-A-610

creemos  
en los  
profesores

arauco | Fundación  
Educativa



## Creemos en los equipos directivos y el importante papel que juegan en la buena conducción de los establecimientos.

**Contribuir a dar mejores oportunidades a niños, niñas y jóvenes** a través de la educación es nuestra misión; el motor que nos impulsa a trabajar y la convicción que nos ha guiado durante nuestros 30 años de existencia. Para lograrlo, creemos en el rol fundamental que juegan los profesores y su potencial transformador de la educación. Creemos en los equipos directivos y el importante papel que juegan en la buena conducción de los establecimientos. Nos mueve que en las comunas se generen culturas de aprendizaje que ayuden a conectarse, crear redes y colaborar.

Bajo esa mirada, entre los años 2014 y 2017, desarrollamos en la comuna de Licantén un programa de Gestión Escolar denominado "Liderando Líderes", cuyo objetivo fue **potenciar la gestión escolar, fortaleciendo las prácticas de liderazgo efectivo de los equipos directivos de las escuelas de la comuna.**

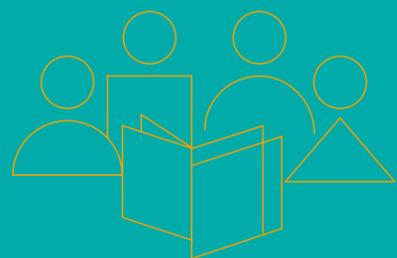
Con este objetivo, se implementaron diversas instancias de formación y de acompañamiento con miras a fortalecer las estructuras organizacionales, a construir visiones compartidas al interior de los establecimientos, a desarrollar competencias técnico-pedagógicas, a fomentar y fortalecer la comunicación de los equipos y a potenciar el intercambio entre escuelas para aprender de experiencias compartidas.

El presente Informe da cuenta de lo realizado, revisando el contexto en el que se insertó el programa, los principios orientadores que guiaron su ejecución y los diferentes resultados obtenidos en estos años.

Esperamos que sea un aporte para los distintos actores involucrados, tanto directivos, como profesores y autoridades educativas de la comuna de Licantén. Nuestra intención es que sirva como reconocimiento y como invitación a mantener el trabajo y el esfuerzo realizado; también que permita compartir la experiencia y los principales aprendizajes, como una manera de promover y fomentar estrategias y metodologías de gestión escolar, para así seguir aportando al desarrollo educacional de nuestro país.

**Isidora Recart H.**  
Directora Ejecutiva Fundación Educacional Arauco





# Participantes



## FUNDACIÓN EDUCACIONAL ARAUCO: ESTABLECIMIENTOS PARTICIPANTES LICANTÉN:

### Equipo a cargo del programa:

*Felipe del Real Della Maggiora*  
*Rodrigo Hernández Ávila*  
*Francisca Pinochet Fernández*  
*Valeria Pinto Merino*  
*Bernardita Quijada Ortiz*  
*Simón Rodríguez Espinoza*  
*Alicia Russell Cofré*  
*Marcela Sáez de Cea*  
*Francisca Sánchez Mella*  
*Carolina Sepúlveda Fernández*  
*María José Valenzuela Arteaga*  
*Lisette Vásquez Ossa..*

### Profesionales externos:

*Gabriel Becker Mardones*  
*Juan Carlos Bravo Lepe*  
*Nicole Bustos Aravena*  
*Gertrudis Díaz Opazo*  
*Ricardo Fuentes Díaz*  
*Mercedes Muñoz Ravest*  
*Jorge Neira Silva*  
*Carmen Gloria Núñez Avendaño*  
*Tamara Rozas Assael*  
*Norma Sielfeld Figueroa*  
*José Weinstein Cayuela*

*Escuela Los Copihues*

*Colegio Doctor Manuel Avilés*

*Liceo Alejandro Rojas Sierra*

*Liceo Augusto Santelices Valenzuela*

### ESTABLECIMIENTOS COLABORADORES:

*Escuela San Francisco de Cunco Chico, Padre las Casas, Región de la Araucanía*

*Liceo San Nicolás, San Nicolás, Región de Ñuble*

*Escuela María Olga Vega, Empedrado, Región del Maule*

### EQUIPO DAEM:

*Víctor Hugo Arriagada Mass*

*Celín Chiple Yáñez*

*Paola Correa Díaz*

*Nicole Navarrete Pérez*

*Ricardo Oyarce Lennox-Robertson*

*Franklin Pozo Quitral*

*Héctor Reyes Alarcón*

*Jaqueline Rojas Fuenzalida*

*Andrés Silva Silva.*

## DIRECTIVOS Y DOCENTES.

## A

Alcaíno Flores Denisse  
Alcaíno Quitral Carlos Guillermo  
Alcapío Pérez Marcelo Fernando  
Aliaga Vergara Odilvia Viviana

Antipán Ávila Miguel Andrés  
Avendaño González Yovanna Fabiola  
Avendaño Aguiluz Luis Rafael  
Ávila Díaz Lorena

## B

Beltrán Melo Leslie Verónica  
Bravo Véliz Lía Ximena  
Briones Hernández Maritza Del Carmen  
Bustos Oliva Emelin Paz

## C

Cabello Farías Alejandra Josefina  
Calquín Correa Yasna Yacareth  
Calquín Cuevas Hernán Manuel  
Canales Rojas Verónica Leonor  
Cerde Román Rodolfo Felipe  
Cerpa Fuenzalida Paula Lorena  
Cifuentes Medina Joaquín Alberto  
Concha Orellana Fernanda  
Concha Parra Paulina Del Pilar  
Contardo Sepúlveda Juan Miguel  
Cordero Gamboa Augusto

Cornejo Reyes Sandra Vanesa

Covarrubias Araya Claudia Alejandra

## D

De La Fuente Flores María Soledad  
Díaz Avendaño Joselyne Karina  
Díaz Barrientos Rosa Del Carmen  
Díaz Flores Clarisa Andrea  
Díaz Ormazábal Cecilia Del Pilar  
Díaz Pino Rosemarie  
Díaz Ramírez Deissy  
Díaz Rodríguez Carmen Gloria  
Díaz San Martín Daniela Paz

## E

Espinoza Abarzúa Yasna Elizabeth

## F

Farías Oyarce Rosa Del Carmen  
Farías Sánchez Juan Carlos  
Flores García María Inés

Flores Romero Isabel Margarita  
Fuenzalida Gaete Yesenia Gabriela  
Fuenzalida Pinto Martín Emericio

## G

Gajardo Hernández Blanca Marcela  
González Valenzuela Pablo Alejandro  
González Correa Álvaro  
González Valdés Roberto

Guerrero Hernández Mabel Joselin

## H

Hernández Fuenzalida Marta Ximena  
Hernández Navarro Valentina

## J

Jiménez Rojas Carla Soledad

Jofré Oyarce Teresa Del Carmen

## L

Lascevena Norambuena Macarena Andrea  
Loyola Garrido Mónica Cecilia  
Loyola Soto Claudia

## M

Maldonado Vera Luis Patricio (DAEM)  
Matamala Morales Pamela Isabel  
Meléndez Herrera Pablo César  
Morales Calquín Vivien Del Carmen

Morales Novoa Luis

Morales Vidal Marcelo Ariel

Muñoz Pereira Jorge Fernando

Muñoz Jofré Jorge Felipe

Muñoz Muñoz Jorge Ernesto

Muñoz Núñez Rocío

Muñoz Ramírez Paulina

## N

Navarro Meza Marcia Andrea

Núñez San Juan Nora Ximena

## O

Olivares Ramírez Ellen Macarena  
Orellana Contreras Miguel Ángel  
Ormazábal Guerrero Vidalba De Las Mercedes †  
Oróstica Guzmán Zenobia  
Osorio Torres Ingrid Fabiola

Osorio Torres Sandra

Oyarce Silva Marcela Verónica

Oyarzún Ramírez Alexa Natali

## P

Pacheco Álvarez Denisse Loreto  
Peredo Concha Andrea  
Pérez Ayala Jenny

## Q

Quitral González Denisse Macarena

## R

Ramírez Silva Marco Rolando  
Reyes Rojas Soledad Del Rosario  
Reyes Valdivia Bernardita Del Pilar  
Reyes Orostegui María Angélica  
Reyes Flores Leticia Andrea  
Riquelme Herrera Sergio Gustavo  
Rivera Salazar Pablina Amanda  
Rojas Flores Francisco Andrés  
Rojas Ríos Jorge Eduardo  
Rojas Villar Juan Celestino  
Rojas Canto Mirta

## S

Salazar Peñaloza Lorena Francisca

Sandoval Hernández Carmen Inés

Sanhueza Garrido Francis Makarena

Soto Orellana Roxana Del Carmen

## U

Ubilla Reyes María José

Ubilla Reyes Yéssica

## V

Valentino Magnolfi Lorena Marisa

Valenzuela Jofré Ana María

Vega Abaca Verónica Francisca

Véliz Porras Isabel Ismenia

Vergara Abaca María Soledad

## LA RED

### QUE LO HIZO POSIBLE

El desarrollo del programa de Gestión Escolar: “Liderando Líderes”, realizado en la comuna de Licantén entre los años 2014 y 2017, ha sido posible gracias al esfuerzo, dedicación y compromiso de muchas personas e instituciones. Todas ellas potenciaron y apoyaron el trabajo en alianza entre el Municipio de Licantén y Fundación Educacional Arauco. Por eso, queremos agradecer a:

La Empresa ARAUCO y a los integrantes del Directorio de Fundación Educacional Arauco, quienes nos impulsaron a diseñar, desarrollar y dar cuenta de este programa, con el propósito de hacer un aporte educativo y dar mayores oportunidades de desarrollo a niños, niñas, jóvenes y adultos.

Las autoridades comunales, con quienes trabajamos en conjunto, en quienes encontramos una buena acogida, disposición y gestión para implementar cada una de las acciones establecidas. Agradecemos especialmente a Marcelo Fernández, alcalde de la Ilustre Municipalidad de Licantén; al Concejo Municipal y a los distintos miembros del Departamento de Educación Municipal.

Al Ministerio de Educación, representado por el Secretario Regional Ministerial, don Rigoberto Espinoza y al Director Provincial de Educación de Curicó, don Claudio

Ruz Aguilera, quienes aprobaron este perfeccionamiento y otorgaron los tiempos necesarios para la participación de directores y profesores en la formación brindada.

Con especial énfasis, queremos agradecer a cada uno de los integrantes de los establecimientos que formaron parte del programa, destacando su interés y preocupación por aportar al proceso de mejoramiento continuo: educadoras de párvulos; profesores diferenciales; asistentes de educación; profesores de educación básica y de educación media. Su participación entusiasta y comprometida para lograr una mejor educación, permitió la ejecución exitosa de este programa.

Por último, queremos agradecer profundamente a los miembros de los distintos equipos directivos de cada establecimiento por abrirnos sus escuelas; por compartir sus experiencias; por aceptar la invitación a innovar; por tolerar los tropiezos y levantarse una y otra vez; por confiar en que hay cosas que vale la pena cambiar; por estar ahí presentes con sus profesores y sus alumnos, comprometidos con brindar una educación de calidad para toda la comunidad.

## PRINCIPIOS TEÓRICOS

### ORIENTADORES

El programa de Gestión Escolar: “Liderando Líderes” recoge los aprendizajes de cada uno de los programas desarrollados por Fundación Educacional Arauco en sus 30 años de trayectoria, junto a una serie de fundamentos teóricos que se presentan a continuación.

#### IDEAS CENTRALES

Leithwood (2009) define liderazgo escolar como **“la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”**.

**El liderazgo del director sería la segunda variable interna más influyente en los resultados de los estudiantes de una escuela.** (La primera variable es la injerencia de los docentes). El efecto sería aún más significativo en aquellas escuelas que operan en contextos difíciles (Leithwood, Sammons, Harris y Hopkins, 2006; Leithwood, 2009; Murillo, 2003; Uribe, 2007).

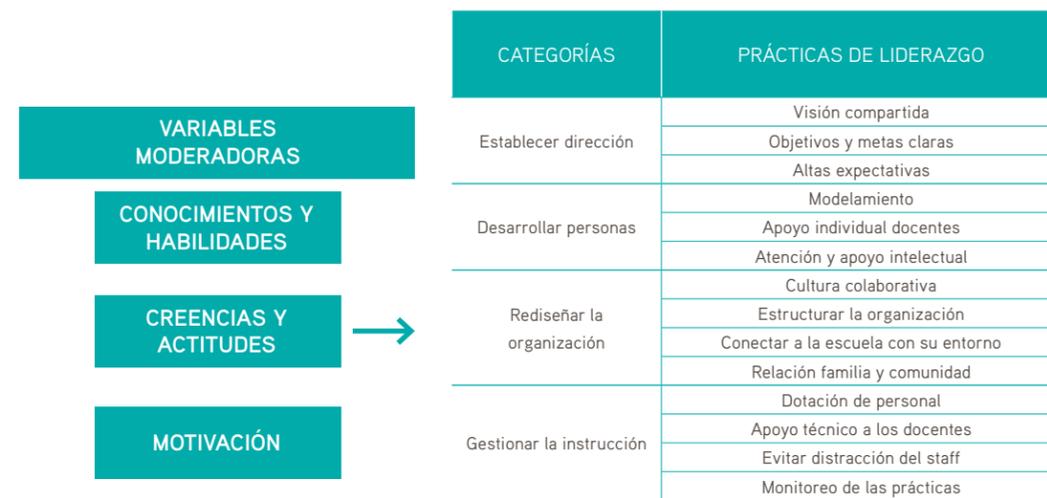
La progresiva complejidad y la diversidad de funciones que comprende la dirección escolar, han hecho que **el rol del director haya ido aumentando su nivel de dificultad en el tiempo**, lo que ha significado que **cada vez sean más relevantes las instancias de formación** para las personas que quieran asumir dicho rol, así como también, para quienes son directores en ejercicio (Muñoz y Marfán, 2011).

Mientras más cercanos estén los líderes a los **procesos de enseñanza-aprendizaje**, mayor es la probabilidad de que logren buenos resultados con sus estudiantes (Robinson, 2007).

Un buen líder escolar no es el que maneja mejor los contenidos, sino quien es capaz de dominar **el mejoramiento de las prácticas docentes** tanto en el aula como en las escuelas (Elmore, 2010).

## MODELO DE REFERENCIA PARA EL ANÁLISIS

Para el análisis de la gestión, se empleó el modelo desarrollado por Leithwood et al. (2006), que surge a raíz de un metaanálisis sobre prácticas de liderazgo directivo con el objeto de poder establecer aquellas prácticas específicas que, según la evidencia, tendrían un alto impacto sobre los aprendizajes de los estudiantes.



Una particularidad de este modelo es la incorporación de las variables “moderadoras”, que consisten en factores que pueden servir como alicientes o atenuantes en el efecto que produzca una variable sobre otra. Se trata de características propias del contexto organizacional o social amplio en el que trabajan los líderes escolares, y que interactúan con los demás componentes del modelo, cambiando la fuerza e incluso la naturaleza de las relaciones entre sus variables. Estas variables tienen dos propiedades definitorias: 1) están propensas a una fuerte influencia de parte de quienes ejercen roles de liderazgo, y 2) producen, de forma comprobada, mejoras en los resultados de los alumnos.

A su vez, el modelo considera la presencia de un líder educativo acompañado de un equipo de gestión, con quien comparte funciones y tareas para la ejecución de estas prácticas. En términos generales, no habría duda respecto de la importancia que tienen estos equipos dentro del proceso de mejoramiento escolar, ya que se ha visto que la distribución, así como la coordinación de tareas, es algo que puede facilitar la labor directiva y consolidar una buena gestión (Núñez, Weinstein y Muñoz, 2010).

Por último, resulta relevante considerar la figura del sostenedor (Departamento de Educación Municipal) como un ente que puede favorecer u obstaculizar la labor del director. Dado que en este nivel no siempre se cuenta con la adecuada formación, ni con todas las herramientas para favorecer una buena alianza sostenedor-escuela, es necesario considerar la entrega de mecanismos de apoyo para los sostenedores, fortaleciendo así, sus capacidades de gestión y liderazgo técnico pedagógico (Espínola y Silva, 2009).

## Objetivos del Programa Liderando Líderes

### OBJETIVO GENERAL

Potenciar la gestión escolar de la comuna de Licantén, fortaleciendo las prácticas de gestión y liderazgo efectivo de los equipos directivos de las escuelas de la comuna.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Fortalecer la **estructura organizacional** de las escuelas, potenciando el reconocimiento y la formalización del quehacer de sus miembros, incentivando la responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones.
- Facilitar la **construcción de objetivos comunes**, elaborados en función de principios compartidos por toda la comunidad educativa, que se trabajen y desarrollen en forma colaborativa.
- Fortalecer las **competencias técnico-pedagógicas** de los equipos directivos, potenciando un liderazgo centrado en el aprendizaje de los estudiantes.
- Fortalecer la **comunicación de los equipos** directivos con los equipos de otras escuelas, así como también las interacciones de estos equipos con los distintos miembros de la comunidad escolar.
- Fortalecer al **DAEM**, potenciando aquellas competencias que mejor contribuyan a la implementación y sustentabilidad de las prácticas trabajadas con los equipos directivos.

### BENEFICIARIOS

#### DIRECTOS:

El programa benefició a todos los establecimientos municipales de Licantén, llegando directamente a **14 directivos y a 80 docentes**, junto a 2 directivos DAEM.

#### INDIRECTOS:

De acuerdo con el PADEM 2014, los beneficiarios indirectos corresponden a los **1.018 estudiantes** desde el nivel parvulario hasta 4° medio, pertenecientes a los establecimientos de educación municipal de la comuna.



## EN QUÉ CONSISTIÓ EL PROGRAMA

El programa se desarrolló en tres etapas sucesivas:

### 1. ETAPA INICIAL (MAYO 2014- DICIEMBRE 2014)

- Recopilación de información, reuniones con autoridades comunales, de las cuales surgió la necesidad de implementar un programa en gestión escolar.
- Talleres diagnósticos donde participaron profesores, apoderados, directivos y autoridades comunales. Diseño del programa y su planificación.
- Acuerdos de la alianza entre la institución ejecutora y la Municipalidad respecto de los compromisos que asumiría cada cual.



### 2. ETAPA INTERMEDIA (DICIEMBRE 2014- JULIO 2017)

- Evaluación inicial estableciendo una línea base comunal para constatar el logro de los objetivos del programa en una evaluación final.
- Implementación del programa entregando los recursos y herramientas a los participantes; realización de actividades planificadas, transferencia a las escuelas de las prácticas seleccionadas y acompañamiento a los equipos directivos.
- Evaluación de proceso que contribuyó al mejoramiento de la implementación del programa. Esta información fue relevante para fortalecer las prácticas de gestión y liderazgo mediante un plan de aprendizaje y desarrollo profesional implementado durante el último semestre.



### 3. ETAPA FINAL (AGOSTO 2017- DICIEMBRE 2017)

- Seguimiento y monitoreo de los aprendizajes y cambios introducidos en cada escuela, resultados y análisis de la evaluación de proceso.
- Evaluación final, análisis, reflexión y comunicación de los resultados obtenidos.
- Instancias de trabajo con los equipos directivos para aportar a que las escuelas pudieran definir acciones para favorecer el proceso de consolidación de aquello que en cada establecimiento se había logrado.

## MODALIDADES DE PERFECCIONAMIENTO IMPLEMENTADAS



Para llevar a cabo los objetivos del programa, se implementaron diversas modalidades de perfeccionamiento con los participantes:

Jornadas para directivos
Jornadas para directivos y docentes
Talleres de directivos
Talleres de equipo docente (TED)
Acompañamientos equipo directivo
Acompañamientos individuales a directivos
Pasantías
Jornadas de formación con equipo DAEM
Trabajos prácticos
Reuniones con autoridades comunales, provinciales y regionales



# CONTENIDOS DEL PERFECCIONAMIENTO



Se determinaron 5 componentes asociados a un conjunto de contenidos y prácticas que permiten fortalecer la gestión y el liderazgo escolar.

**1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- Definición de roles y funciones
- Construcción de perfiles de cargo
- Distribución de tareas

**2 OBJETIVOS COMUNES**

- Misión
- Visión
- Indagación apreciativa
- Metas y objetivos estratégicos
- Gestión del cambio

**3 COMPETENCIAS TÉCNICO-PEDAGÓGICAS**

- Liderazgo instruccional
- Gestión del núcleo pedagógico
- Gestión del currículo
- Gestión de la enseñanza
- Gestión de los aprendizajes
- Gestión centrada en datos y evidencias

**4 INTERACCIÓN Y COMUNICACIÓN**

- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Gestión de la información
- Gestión del tiempo
- Diálogo pedagógico
- Retroalimentación y reconocimiento
- Gestión de personas
- Liderazgo situacional

**5 COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN EDUCATIVA COMUNAL (DAEM)**

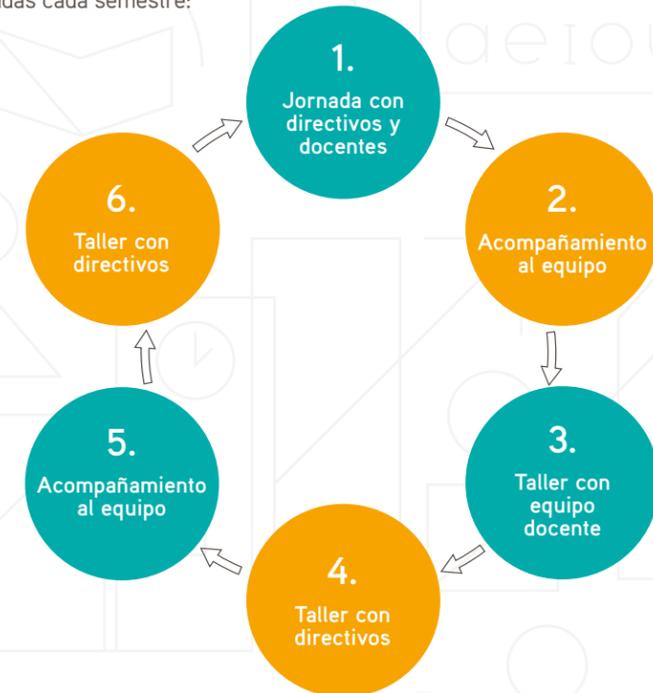
- Elaboración de un PADEM participativo
- Acompañamiento a las escuelas por parte del DAEM



\* Para más detalles encontrará un completo informe en [www.fundacionarauco.cl](http://www.fundacionarauco.cl)

# METODOLOGÍA DEL PERFECCIONAMIENTO

Dado que el programa estaba dirigido al mejoramiento de las prácticas, su metodología se centró no sólo en la adquisición de conocimientos, sino también en la transferencia de estos aprendizajes a su quehacer cotidiano, a través del siguiente circuito de aprendizaje que permitía adquirir e implementar los contenidos y prácticas trabajadas cada semestre:



A su vez, se describen los pasos que se implementaron para la realización del plan de trabajo de desarrollo profesional e individual (durante el último semestre del programa):

## PLAN DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO PROFESIONAL



\* Para más detalles encontrará un completo informe en [www.fundacionarauco.cl](http://www.fundacionarauco.cl)



## METODOLOGÍA DE TRABAJO CON EL DAEM PARA LA ELABORACIÓN DE UN PADEM PARTICIPATIVO

La modalidad de trabajo utilizada para el desarrollo de un PADEM participativo, se desarrolló a partir de talleres de trabajo con los distintos actores: entidad sostenedora, autoridades edilicias y cada una de las comunidades escolares de los establecimientos, con participación de todos los estamentos de las comunidades escolares (estudiantes, profesores, apoderados).

### Durante el proceso:

- Se definió el alcance y el marco de referencia del trabajo participativo.
- Se generaron acuerdos estratégicos en el equipo técnico y la autoridad comunal en torno al ámbito educacional, lo que favoreció el empoderamiento y la cohesión del nuevo equipo directivo comunal.
- Se definieron, priorizaron y validaron los objetivos estratégicos generales para la educación municipal de Licantén, lo que posibilitó establecer un marco común.
- Se definieron acciones y metas específicas a nivel comunal y a nivel de cada establecimiento.
- Los equipos directivos de cada establecimiento seleccionaron 5 objetivos estratégicos. Para ello, se trabajó con los datos en cuanto a sus indicadores de desarrollo personal y social, estándares de aprendizaje e indicadores de calidad y de eficiencia interna.
- La selección realizada por los equipos directivos fue validada por la comunidad educativa de cada uno de los establecimientos y posteriormente fue incorporada al PADEM.



## QUÉ RESULTADOS OBTUVIMOS

Para recoger la información y evaluar resultados, se aplicaron encuestas de satisfacción en las distintas instancias formativas y cuestionarios especializados en la temática de liderazgo a docentes y directivos:

Encuestas satisfacción a participantes	Valoración de modalidades
Cuestionario especializado a directivos	Conocimientos y habilidades de directivos
	Creencias, actitudes y motivación
Cuestionario especializado a docentes	Prácticas de liderazgo
	Evaluación final

### EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN A PARTICIPANTES

Las modalidades de trabajo fueron un aspecto valorado positivamente, especialmente las de acompañamientos y los talleres de equipo directivo, evaluadas con nota 6,4 y 6,2 respectivamente (en escala de 1 a 7).

Acompañamientos	6,4
Taller equipos directivos	6,2
Taller equipo docente (consejo de profesores)	6,1
Jornada equipos directivos y/o docentes	6,1
Pasantías	6,0
Trabajos prácticos	5,9
Actividades - Conferencias	5,9

### CUALITATIVAMENTE, SE DESTACÓ EL VALOR DE LAS PASANTÍAS:

“Yo creo que algo que impactó (...) fueron las pasantías, lo vivieron en terreno (...) tener la posibilidad de ir a ver cómo funciona lo que habían trabajado acá en un colegio, en la práctica, en la realidad, eso fue impactante para ellos, volvieron muy cambiados, positivamente”. *(Directivo)*

“Las pasantías son instancias de aprendizaje mutuo, nos retroalimentamos con experiencias externas y nos permite además hacer consciente todo lo que estamos haciendo en nuestro colegio. Fue una experiencia enriquecedora. Estamos felices de devolver en cierta medida lo aprendido con Fundación Arauco”. *(Docente)*





## CUESTIONARIO ESPECIALIZADO A DIRECTIVOS

Al inicio y al término del programa se aplicó a equipos directivos el cuestionario de liderazgo basado en el modelo de liderazgo de Leithwood et al. (2006) revisado previamente. Este mismo, se aplicó también a docentes, para evaluar cómo los eventuales cambios fueron percibidos también por ellos. Dichos cuestionarios indagaron en los siguientes aspectos:

- Variables moderadoras, consideradas como componentes que intervienen en el despliegue de dichas prácticas, las cuales dan cuenta de aspectos como, **conocimientos y habilidades**, creencias y actitudes y motivación de los directivos, según el modelo recién revisado.
- Despliegue de las **categorías y prácticas de liderazgo** abordadas en el programa.

### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE LOS DIRECTIVOS

Los resultados comparativos de la percepción de los directivos pre y post programa, dan cuenta de claras fortalezas y mejoras en su manejo, en relación con temas pedagógicos tales como: manejo de estrategias pedagógicas, del marco legal, dirección de reuniones de trabajo y planificación de la enseñanza. Todos estos indicadores mostraron avances positivos en el transcurso del programa. Variables relacionadas con habilidades comunicacionales, gestión del cambio educativo y gestión de recursos humanos, son aspectos a fortalecer.

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DIRECTIVOS	2014	2017
Dominio del currículo nacional	78%	72%
Manejo de estrategias pedagógicas	59%	71%
Manejo del marco legal que rige la función directiva	-	70%
Dirección de reuniones de trabajo	67%	69%
Planificación de la enseñanza	54%	69%
Análisis e interpretación de datos de aprendizaje	74%	66%
Evaluación de aprendizajes	60%	65%
Coordinación de equipos de trabajo	56%	65%
Seguimiento de la implementación de metas concordadas	64%	63%
Gestión de recursos humanos	56%	59%
Gestión del cambio educativo	-	59%
Establecer diálogos claros, oportunos y efectivos	-	59%

% de personas que respondieron "Bueno" o "Muy bueno"

### CREENCIAS, ACTITUDES Y MOTIVACIÓN

Los resultados del cuestionario, aplicado a directivos al término del programa en el año 2017, dan cuenta de un alto sentido de autoeficacia por parte de los directivos: creen que pueden hacer la diferencia en sus comunidades educativas e impulsar procesos de cambio. Asimismo, creen -en menor grado-, que pueden mejorar el trabajo de los docentes.

Por otra parte, cabe destacar que los directivos perciben un alto grado de motivación y satisfacción respecto a sus cargos y a sus establecimientos.

CREENCIAS Y ACTITUDES	
Ud. como directivo cree que...	"de acuerdo" y "muy de acuerdo"
Puede mejorar el trabajo de los docentes	50%
Puede mejorar el desempeño académico de los estudiantes	67%
Puede impulsar procesos de cambio	91%
Cuenta con las competencias para cumplir con las exigencias del cargo	91%

MOTIVACIÓN	
A Ud. como directivo le gusta...	"de acuerdo" y "muy de acuerdo"
Ser director/jefe de UTP	90%
Ser parte del equipo directivo	92%
Trabajar en este establecimiento	100%





# CUESTIONARIO

## ESPECIALIZADO A DOCENTES

### PRÁCTICAS DE LIDERAZGO

Aquí se presentan los resultados de las 4 dimensiones asociadas a prácticas de liderazgo abordadas en el programa, de acuerdo a lo recogido en los cuestionarios aplicados a docentes. En ellos se ve que, en todas estas prácticas, los docentes perciben cambios significativos.

Prácticas de Liderazgo Escolar



● 2014 ● 2017

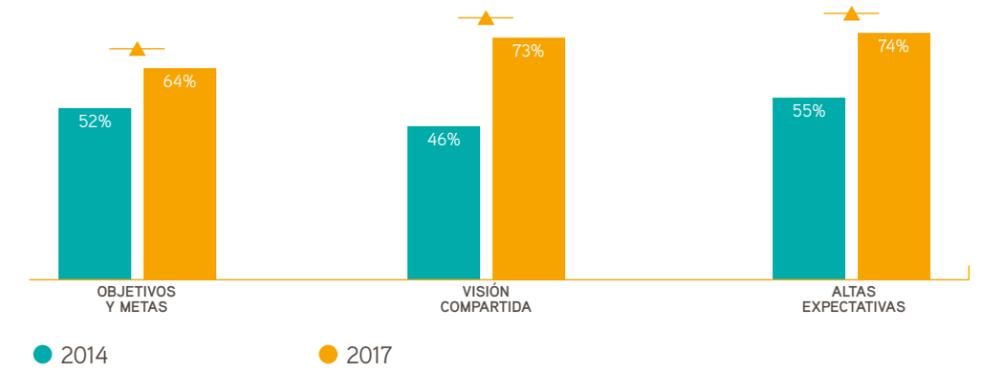


\* Para más detalles encontrará un completo informe en [www.fundacionarauco.cl](http://www.fundacionarauco.cl)

### ESTABLECER DIRECCIÓN

Se observa un aumento sustancial en todas las áreas evaluadas, en especial en las prácticas relacionadas con generar una “visión compartida”, donde se observa un aumento de 27 puntos porcentuales al finalizar el programa. A su vez, las variables relacionadas con “objetivos y metas” son las que presentaron menor variación: 12 puntos porcentuales.

Establecer Dirección

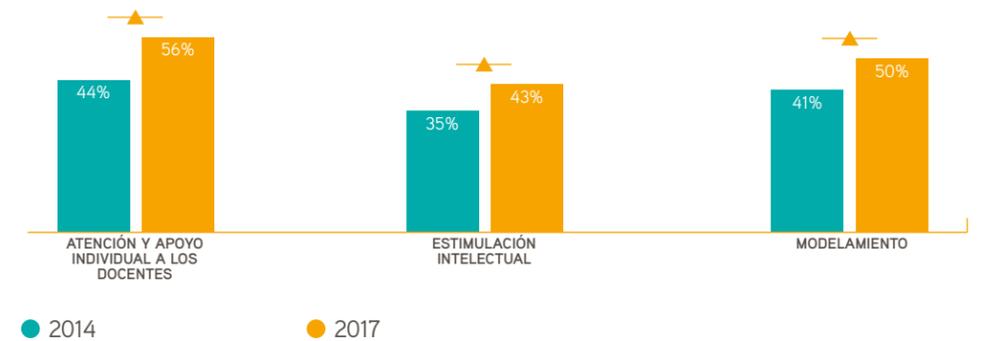


● 2014 ● 2017

### DESARROLLAR PERSONAS

Estas prácticas registraron un aumento promedio de 12 puntos porcentuales, dejando en 56% de evaluación positiva a aquellas relacionadas con “atención y apoyo individual a los docentes” y en 50% las prácticas relacionadas con “modelamiento”. Las prácticas vinculadas a la “estimulación intelectual” de directivos a docentes, a pesar de presentar mejoras en el transcurso del programa, muestran la puntuación más baja entre las prácticas directivas relacionadas con el desarrollo de personas, situándose en el ámbito de prácticas a fortalecer.

Desarrollar Personas



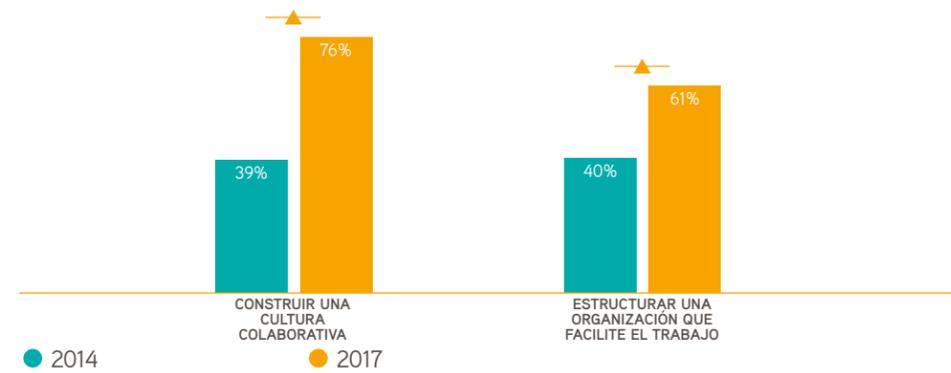
● 2014 ● 2017

\* Para más detalles encontrará un completo informe en [www.fundacionarauco.cl](http://www.fundacionarauco.cl)

### REDISEÑAR LA ORGANIZACIÓN

Se observa un aumento significativo en ambas prácticas, especialmente en aquellas referidas a la construcción de una cultura colaborativa, las que presentaron un aumento de 37 puntos porcentuales. Por su parte, “estructurar la organización” aumentó 21 puntos porcentuales en el transcurso del programa, lo que igualmente representa un aumento significativo en la mejora de las prácticas que componen esta dimensión.

Rediseñar la Organización

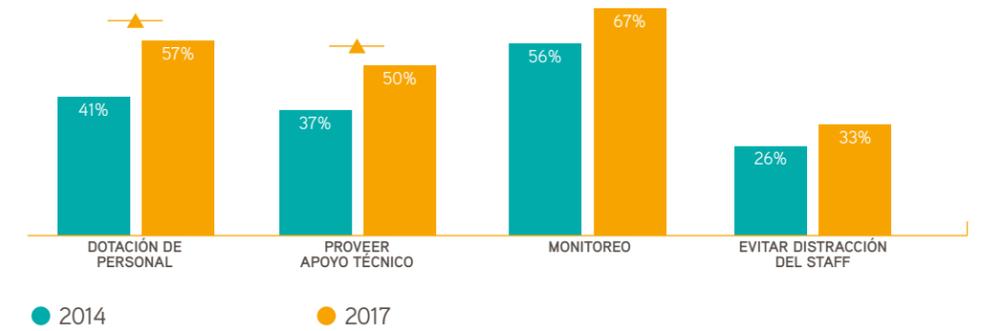


### GESTIONAR LA INSTRUCCIÓN

Se observa que las prácticas vinculadas al “monitoreo”, presentan la puntuación más alta con un 67% al finalizar el programa, con un aumento de 11 puntos porcentuales. Cabe destacar que las prácticas de “dotación de personal”, presentan un aumento de 16 puntos al finalizar el programa.

Por su parte, “evitar distracción del staff” es percibido como un aspecto deficitario en el que aún hay mucho por avanzar.

Gestionar la Instrucción



### EVALUACIÓN FINAL

Los resultados finales buscan dar cuenta de los cambios que trascienden a los directivos, es decir, cambios percibidos por los equipos docentes respecto a cómo las prácticas directivas trabajadas en el programa impactan a nivel escuela. Lo que se buscó responder fue: ¿de qué manera perciben los docentes que han influido los cambios a nivel de prácticas directivas en su trabajo y a nivel de comunidad educativa? Entre las variables evaluadas, se destacan las siguientes:

	2014	2017	DIFERENCIA
El ambiente de aprendizaje es ordenado y disciplinado.	49%	69%	▲ 20%
Los docentes sienten como propios los objetivos y valores de este establecimiento.	63%	75%	▲ 12%
Los docentes frecuentemente planifican y evalúan su trabajo en forma colaborativa.	43%	52%	▲ 9%

Se observan mejoras en el ambiente de aprendizaje, en la apropiación de objetivos y valores y, en menor medida, en la planificación y evaluación colaborativa.

## CONCLUSIONES Y PROYECCIONES



En relación con el objetivo general del programa, se observa que **tanto directivos como docentes perciben que lo aprendido ha permitido a los equipos directivos mejorar sus prácticas**, demostrando un mayor interés por generar cambios en torno a la enseñanza. Sin duda, estos resultados reflejan un avance importante que debiera tener un efecto positivo en el aprendizaje de los estudiantes y en el trabajo general de la escuela.

En relación con el objetivo específico de **fortalecer la estructura organizacional** de las escuelas, los docentes coinciden en que -a diferencia de lo que sucedía antes-, el programa ha contribuido a construir relaciones de trabajo más horizontales, donde todos los integrantes de la comunidad educativa pueden aportar a la mejora educativa y donde al equipo directivo se le observa más como líderes que como jefes. Este cambio se aprecia en un mejor manejo de la promoción de una organización que facilite el trabajo al interior de la unidad educativa, incentivando el trabajo colaborativo y una mayor percepción de que equipos directivos pueden impulsar procesos de cambio.

En relación con el objetivo específico de **facilitar la construcción de objetivos comunes** por parte de la comunidad educativa, los docentes concluyen que hay un discurso de liderazgo y de gestión que los motiva a cambiar, a alinearse con los objetivos del establecimiento y con los cambios que se proponen para la mejora. Esto ha permitido construir propósitos y una visión común entre los integrantes de la escuela. Es importante señalar que este tipo de logros deben recrearse en forma constante para asegurar, que tras las prácticas y acuerdos, prevalezca el sentido y no se caiga en un cumplimiento burocrático que coarte el involucramiento del equipo docente en vez de estimularlo.

En relación con el objetivo específico de **fortalecer competencias técnico-pedagógicas** de los equipos directivos, los docentes consideran que hay una mejora en el acompañamiento de la enseñanza y aprendizaje por parte de los directivos, al igual que en la organización de los docentes para que puedan desempeñarse lo mejor posible. En base a los resultados, cabe afirmar que este objetivo debe seguir siendo trabajado para que los cambios en las prácticas directivas sean igualmente percibidos por el profesorado.

En relación con el objetivo específico de **fortalecer la comunicación de los equipos**, es posible observar que en los establecimientos se percibe que existen canales y espacios de comunicación e interacción que se han ido fortaleciendo, sin embargo, los docentes indican que aún hay aspectos por mejorar. Si bien reconocen que se han formalizado los canales de comunicación, es necesario mejorar la manera en qué y cómo se comunica: de decir a los docentes lo que hay que hacer, pasar a una comunicación de trabajo en equipo donde haya más espacio para la escucha y el diálogo bidireccional. Considerando que la comunicación es una competencia clave para poder transmitir una visión, resolver un problema y coordinar distintas tareas, es muy relevante que los espacios de diálogo que se han abierto se mantengan y las conversaciones no se detengan, hasta que se transformen en un hábito o un sello de cada establecimiento.

Finalmente, con relación al objetivo específico **asociado al nivel DAEM**, en el transcurso del programa se decidió modificar el propósito inicial, producto de un conjunto de dificultades dadas principalmente por los múltiples cambios de jefatura. Si bien parece acertada esta decisión, se aprecia que el cambio realizado tampoco tuvo el efecto deseado, puesto que la rotación de personas en el cargo no cesó hasta el término del programa, lo que afectó la posibilidad de proyectar nuevos objetivos y asegurar su desarrollo. Frente a esta situación, la literatura nos plantea que los procesos de mejora son graduales y su cristalización suele tomar un período de varios años (Bellei, Valenzuela, Vanni y Contreras, 2014). Asimismo, resulta fundamental la permanencia y estabilidad de los equipos que deben liderar la mejora para asegurar la instalación y sustentabilidad de los cambios.

### creemos en los profesores

En síntesis, los docentes reconocen que los equipos directivos han realizado un esfuerzo por poner en el centro de su rol y sus funciones, la enseñanza y el aprendizaje. Esto se traduce, principalmente, en que los equipos directivos promuevan una mayor organización de la escuela, pongan el ámbito pedagógico al centro de su acción, busquen motivar y estimular el cambio por medio del discurso y estén orientados hacia una relación más horizontal con los docentes.

## CÓMO CONSOLIDAMOS LO APRENDIDO Y SEGUIMOS MEJORANDO



Sugerencias y desafíos que podrían ayudar a consolidar el trabajo realizado y a seguir avanzado:

1. Un **primer desafío** es que la dirección escolar de los distintos establecimientos pueda seguir transitando de una lógica de “gestión administrativa” a una de “liderazgo pedagógico”. Donde los **equipos directivos se involucren en mayor medida en los procesos de construcción, coordinación y toma de decisiones respecto de la gestión pedagógica** en sus distintos niveles: planificación, implementación y evaluación. Este desafío recoge el interés de docentes y directivos por continuar trabajando en la construcción de una cultura de gestión colaborativa, donde todos estén involucrados.

2. Un **segundo desafío** es que las escuelas vayan incorporando una lógica de mejora continua. Para lograr cambios duraderos no basta con establecer acuerdos y diseñar planes para implementarlos, es preciso que **directivos y docentes participen activamente en instancias de análisis y reflexión de sus prácticas, generando conocimiento fresco que les permita aprender de los errores y asumir nuevos desafíos** para seguir avanzando.

3. Un **tercer desafío** es desarrollar espacios formativos que atiendan en forma directa las **necesidades que emergen del trabajo en aula**. En esta línea, habría que investigar qué prácticas de aula y contenidos específicos se encuentran más débiles a nivel comunal.

4. A nivel de sostenedor, resulta de gran relevancia asegurar que quien asuma la **jefatura comunal** esté informado del trabajo realizado, de modo que **pueda potenciar aquello en lo que se ha avanzado antes de insertar nuevos lineamientos** que pongan en riesgo los logros de cada establecimiento. De igual modo, es de gran importancia que esta persona se proyecte y se mantenga en el tiempo pues objetivos de este tipo se consiguen después de varios años de trabajo en torno a propósitos claros y compartidos.

5. Para finalizar, solo queda mencionar que el **trabajo colaborativo, al interior de cada escuela y entre establecimientos, es un elemento clave para enfrentar de mejor forma los desafíos y asegurar un cambio real que trascienda del nivel escuela al nivel comunal**.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bellei, C., Valenzuela, J., Vanni, X. y Contreras, D. (2014). *Lo Aprendí en la Escuela: ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* Santiago, Chile: LOM.

Elmore, R. (2010). *Mejorando la Escuela desde la Sala de Clases*. Santiago: Fundación Chile.

Espínola, V. y Silva M. E. (2009). *Competencias del sostenedor para una efectiva gestión del mejoramiento educativo en el nivel local, una propuesta*. Documento N°3 En Foco - Educación.

Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, O.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. National College for School Leadership. Research Report RR800.

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo Liderar nuestras Escuelas? Aportes desde la Investigación*. Santiago: Fundación Chile, Área Educación.

Muñoz, G. y Marfán, J. (2011). *Formación y Entrenamiento de los Directores Escolares en Chile: Situación Actual, Desafíos y Propuestas de Política*. Fondo Nacional de Innovación y Desarrollo en Educación, Ministerio de Educación.

Murillo, F. J. (2003). *El movimiento teórico - práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 1 (2).

Núñez, I., Weinstein, J. y Muñoz, G. (2010). *¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile*. Psicoperspectivas, 9 (2), 53-81.

Robinson, V. M. (2007). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why*. Australian Council for Educational Leaders, ACEL.

Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile*. En REICE, Volumen 5, N°5e, 149-156.



[www.fundacionarauco.cl](http://www.fundacionarauco.cl)  
El Golf 150, piso 2, Las Condes, Santiago de Chile.  
Teléfono: (56-2) 2499 4800  
E-mail: [fundacion@arauco.com](mailto:fundacion@arauco.com)

**arauco** | Fundación  
Educativa