



## **LIDERAZGO Y ACOMPAÑAMIENTO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno/a: Katty Sanhueza Ahumada  
Profesor Guía: Pedro Leiva**

**Santiago, septiembre 2021**

## AGRADECIMIENTOS

Me gustaría que estas líneas sirvieran para expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial a mi familia, Sergio, Mateo y Magdalena por el apoyo recibido en este proceso.

Especial reconocimiento merece el interés mostrado por mi trabajo y las sugerencias recibidas de mi profesor supervisor, por el ánimo infundido, la perseverancia en el seguimiento y acompañamiento para concluir este proyecto.

Quisiera hacer extensiva mi gratitud mis compañeros de trabajo, por su amistad y colaboración en esta etapa.

Además de dar las gracias a todas las personas que desinteresadamente participaron en las entrevistas y grupo focal que fueron el soporte de la información necesaria para concretar este trabajo de investigación para optar al Grado de Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional.

A todos ellos, muchas gracias.

## INDICE GENERAL

	Pág.
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>I. RESUMEN.....</b>	<b>6</b>
<b>II. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>III. DESARROLLO.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1.1 Historia.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1.2 Estructura Organizacional.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1.3 Proyecto Educativo.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2 Objetivo General.....</b>	<b>13</b>
<b>IV. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1 LIDERAZGO.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1.1 Liderazgo Institucional.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1.2 Liderazgo Social.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.3 Estilos de liderazgo y sus estrategias.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1.4 Liderazgo Escolar.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1.4.1 Tipos de Liderazgo Escolar.....</b>	<b>22</b>
<b>4.1.4.2 Efectos del Liderazgo Escolar.....</b>	<b>23</b>
<b>4.1.4.3 Liderazgo Escolar en Chile.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1.4.4 Liderazgo Directivo.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.5 Liderazgo nivel Intermedio.....</b>	<b>28</b>
<b>4.1.5.1 El rol del líder pedagógico y/o intermedio.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 EL ACOMPAÑAMIENTO.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2.1 Acompañamiento como proceso sistémico.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.2 La Práctica del Acompañamiento en Chile.....</b>	<b>32</b>
<b>4.2.3 Acompañamiento docente.....</b>	<b>33</b>
<b>4.2.3.1 Modelos de Acompañamiento docente.....</b>	<b>34</b>

4.2.3.2 Acompañamiento docente y equipos directivos.....	34
<b>V.    METODOLOGÍA.....</b>	<b>36</b>
5.1 Participantes.....	36
5.2 Técnicas Aplicadas.....	36
5.3 Procedimiento.....	37
5.3.1 Entrevista en Profundidad.....	37
5.3.2 Grupo Focal.....	37
<b>VI.   ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>39</b>
6.1 Categoría Organizacional.....	40
6.1.1 Subcategoría Fusión.....	40
6.1.2 Subcategoría Colonización.....	40
6.1.3 Subcategoría División de Ciclos y Departamentos.....	42
6.1.4 Subcategoría Funciograma.....	44
6.1.5 Subcategoría Inter departamento.....	44
6.2 Categoría Liderazgo Pedagógico.....	46
6.2.1 Subcategoría Liderazgo a nivel Directivo.....	46
6.2.2 Subcategoría Liderazgo a nivel Intermedio.....	47
6.2.3 Subcategoría Estilos de liderazgo.....	47
6.2.4 Subcategoría Experiencia de líderes intermedios.....	48
6.2.5 Subcategoría Autogestión.....	49
6.3 Categoría Acompañamiento docente.....	50
6.3.1 Subcategoría Experiencia del Acompañamiento de jefaturas.....	50
6.3.2 Subcategoría Experiencia del Acompañamiento nivel profesores.....	52
<b>VII.  PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>53</b>
7.1 Propuesta en la línea Pedagógica.....	54
7.1.1 Integración de áreas Formativa y Académica.....	54
7.1.2 Construcción de Protocolo de Acompañamiento Docente.....	54
7.2 Propuesta en la línea Organizacional.....	55
7.2.1 Redefinición del Funciograma.....	55
7.2.2 Identificar estilo de Liderazgo para fortalecer Proyecto Educativo.....	56
7.3 Propuesta en la línea de Integración de la comunidad.....	57
7.3.1 Potenciando el trabajo colaborativo.....	57
7.3.2 Crear espacios de Integración a nivel de Coordinación de Ciclo.....	57

<b>VIII. CONCLUSIONES Y DISCUSIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>64</b>
<b>PAUTA ENTREVISTA PROFESOR.....</b>	<b>65</b>
<b>PAUTA ENTREVISTA JEFE DEPARTAMENTO Y COORDINACION.....</b>	<b>66</b>
<b>PAUTA GRUPO FOCAL.....</b>	<b>67</b>
<b>CODIFICACIÓN DE CATEGORIAS Y SUBCATEGORIAS.....</b>	<b>68</b>

## I. RESUMEN

Para el ámbito educativo, el Liderazgo y Acompañamiento docente son prácticas necesarias para fortalecer los métodos y capacidades pedagógicas de los docentes contribuyendo en los aprendizajes de los estudiantes (Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, Mineduc, 2015). Esta investigación analizó los estilos de liderazgo ejercidos en una institución educativa y cómo respondían al Acompañamiento.

Por medio de una metodología cualitativa, se abordó en primera persona, desde cada participante, sus vivencias, experiencias y percepciones como profesionales.

Los resultados mostraron que los docentes resienten la fusión institucional experimentada, así como el ajuste en curso para configurar su nueva identidad. Se identificó falta de integración entre los Departamentos de la Coordinación y de las Subdirecciones, agudizado por una estructura organizacional matricial. Se identificó un estilo de liderazgo distante desde el Equipo Directivo, en comparación con el estilo de liderazgo participativo nivel intermedio de los Jefes de Departamento.

Las propuestas para fortalecer el acompañamiento plantean instalar procedimientos, políticas y modelos de liderazgo que permitan tener claridad de roles, responsabilidades y tareas, que faciliten las prácticas pedagógicas, organizacionales e integrativos. Finalmente, señalar que la transformación relacionados con el Liderazgo y Acompañamiento, en comunidades escolares, son procesos colectivos que no obedecen a personas, que responden a contextos educativos.

## II. INTRODUCCIÓN

Esta investigación se realizará en un establecimiento educacional, colegio particular pagado, ubicado en la región Metropolitana, con formación católica, perteneciente a una red de colegios de una congregación religiosa, con un porcentaje importante de horas dedicadas al idioma inglés, que busca en su proyecto educativo formar, enseñar, educar y evangelizar, desde una metodología del desarrollo integral de niños y niñas.

El Colegio<sup>1</sup>, desarrolla a través de la formación integral de sus alumnos un modelo pedagógico centrado en diferentes metodologías activas como son: aprendizaje basado en proyectos, experimentos, juegos, aprendizaje basado en problemas, aprendizaje colaborativo y pensamiento crítico, para ello cuenta con una estructura pedagógica distribuida en tres Coordinaciones de Ciclo (Educación Parvularia, Educación Básica y Educación Media).

Luego de haber vivido el proceso de unificación de tres colegios de la red de establecimientos al que pertenece este colegio, El Colegio se constituyó en una organización diferente de la que estaban acostumbrados a trabajar sus miembros antes de la unificación. Posteriormente, la dirección de El Colegio fusionado contrató un estudio de clima organizacional para conocer las percepciones *“de las personas y las dinámicas que se estaban desarrollando al interior del colegio”* (KPI, 2017). El objetivo de este estudio fue: *Evaluar y analizar el Clima Organizacional mediante la satisfacción de los colaboradores con la organización y el nivel del Engagement que estos tienen con su trabajo*. El propósito era identificar las problemáticas o situaciones resultantes de este nuevo escenario. Las dimensiones que se evaluaron en este estudio de clima fueron: (1) Jefatura directa, (2) Trabajo en equipo, (3) Condiciones de trabajo, (4) Compensaciones, (5) Desarrollo Laboral. Los resultados del estudio de clima indicaron que se manifestaba aún la diferencia entre los trabajadores originarios de cada colegio, que se necesitaba tiempo para la adaptación de esta unificación como una nueva institución educativa. También que hay debilidad en las relaciones interpersonales. Finalmente, se visualiza una oportunidad para mejorar las tareas de supervisión. De los antecedentes positivos del estudio, este mostró que existe un alto nivel de satisfacción global de los trabajadores y sentido de orgullo, acentuado en los tres ciclos educativos que comprende el establecimiento. Las dimensiones con menor valoración fueron liderazgo corporativo y desarrollo de carrera.

En la literatura presente (Day, Sammons, Leithwood & Hopkins, 2011, Leithwood, 2006, citado por Gajardo y Ulloa, 2016) se ha desarrollado con mucha profundidad y con diferentes estudios e investigaciones la relevancia de los estilos de liderazgo en instituciones educativas y cómo este repercute en los procesos de aprendizajes de los

---

1 Para guardar el anonimato de la organización en que se desarrolla este proyecto, se denominará “El Colegio” al establecimiento educacional en que se realizó la investigación

estudiantes. Considerando los resultados del estudio de Clima Organizacional, y producto de todo el proceso vivido con la fusión del colegio, se ve necesario revisar las prácticas de liderazgo al interior de la comunidad escolar que permitan conocer el funcionamiento de este nuevo colegio y cómo son las dinámicas y formas de relacionarse en el escenario actual de El Colegio.

Otro elemento relevante vinculado al ejercicio del liderazgo es la práctica del acompañamiento docente. El acompañamiento es el conjunto de prácticas de apoyo, seguimiento y retroalimentación de los profesores y su práctica pedagógica, que busca fortalecer las capacidades y habilidades pedagógicas de cada uno de los profesores, de modo de reforzar los procesos docentes y la experiencia en el aula. Este proceso de acompañamiento es realizado por las jefaturas que ejercen el liderazgo en El Colegio, dimensión que en el estudio descrito anteriormente se vio como una oportunidad para mejorar.

En el rol de Recursos Humanos, como parte activa de la comunidad educativa, y a partir de la evidencia aquí citada, se ha identificado como problemática al interior de El Colegio el ejercicio del liderazgo que debería beneficiar la identidad institucional. El proyecto educativo de El Colegio declara el acompañamiento centrado en las personas como uno de sus pilares formativos fundamentales. Se requiere definir un estilo de liderazgo que favorezca la práctica del acompañamiento, de modo imprimir una identidad institucional que fortalezca el proyecto educativo de El Colegio. Este estudio focaliza el análisis en el liderazgo ejercido por el nivel jerárquico superior, que considera el equipo Directivo, y el nivel jerárquico intermedio, que considera a Jefes de Departamentos. Estos son quienes tienen a cargo la dirección de los equipos de profesores por disciplina en los ciclos de básica y media. En este rol de jefatura su influencia en la experiencia con los profesores respecto del ejercicio del acompañamiento es vital para El Colegio.

### III. DESARROLLO

### **3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **3.1.1 Historia**

El Colegio se funda alrededor del año 1990, bajo la conducción de una institución religiosa. Se ubica en la zona oriente de Santiago, con una matrícula de 50 niños y niñas. Producto de su crecimiento, se crean tres establecimientos educacionales relacionados, pero con direcciones y administraciones independientes. Es así como el año 2010, estos tres establecimientos, completan una matrícula de más de 2.700 alumnos.

Sin embargo, por factores vinculados a la institución religiosa que lo conduce, su alumnado disminuye significativamente. Frente este escenario desfavorable. El Colegio inicia un proceso de fusión organizacional y administrativa, que termina unificando los tres establecimientos educacionales en uno solo.

Con esta situación hubo una serie de hitos que produjeron diferentes inquietudes en la comunidad educativa. Primero, hubo una deserción de familias completas que abandonaron la comunidad escolar. Por otro lado, se realizaron una serie de despidos masivos por al menos dos años. Instalaciones de alguno de los establecimientos originales quedaron sin uso. Sin embargo, el hito más relevante en el proceso de fusión se refiere al estilo de liderazgo. Antes de la fusión, cada administración tenía diferentes tipos de liderazgos independientes uno de otro establecimiento. Cuando se funcionan primó un estilo de liderazgo de una de estas administraciones por sobre las otras dos.

En la actualidad es un colegio co educacional, que se divide en tres ciclos de enseñanza, preescolar, educación básica y educación media. Con una matrícula de 1.800 alumnos, 180 profesores, 10 profesionales del área de apoyo psicopedagógico, 20 personas del área de administración, 12 personas como jefe de depts. o asignatura, y 8 personas del equipo directivo. Este trabajo profundiza en la dinámica que se desarrolla en el ciclo tres, para el nivel de profesores de 7mo básico a 4to. Medio.

#### **3.1.2 Estructura Organizacional**

Su estructura organizativa se define por medio de un funciograma\_(ver Figura 1). Este funciograma, se caracteriza por definir una estructura matricial organizada por ciclos y departamentos. Mientras los ciclos son unidades de gestión a cargo del ámbito formativo, fundamentalmente religioso, y conductual de los estudiantes, los departamentos son las unidades responsables del ámbito curricular y académico pedagógico de los estudiantes.



Figura 1. Funcionograma de El Colegio

El funcionograma establece un eje vertical, en que se encuentran distribuidos los ciclos que comienzan con el nivel inicial hasta kinder, luego ciclo dos que comprende desde 1ro. básico hasta 6to. básico, Ciclo tres, que inicia de 7mo. básico hasta 4to. Medio. Una Subdirección Formativa está a cargo de las tres coordinaciones de ciclo, quienes toman las decisiones de la gestión administrativa y formativa de cada ciclo, como por ejemplo distribución de profesores jefes con sus cursos cada año, , distribución horas de aula vs preparación, etc. Esta Subdirección también entrega los lineamientos para la formación católica, pastoral, y participación social, que tiene como misión El Colegio, entregando valores, servicio apostólico, y coherencia con el liderazgo cristiano.

Las Coordinaciones de Ciclo tienen la función de revisar y fortalecer el área formativa de los niños y niñas, la relación con las familias, y velar por el cumplimiento del proyecto educativo. Siendo un facilitador de los procesos dentro y fuera del aula.

El funcionograma también define un eje horizontal, en el que encontramos el área académica. La Subdirección Académica define los contenidos curriculares, así como las líneas pedagógicas y metodológicas que se debe entregar a los estudiantes, fortaleciendo el desarrollo integral. El área académica agrupa ocho departamentos divididos en tres categorías. Un departamento agrupa a los profesores generales de 1° a 3° básico. Tres departamentos son catalogados como transversales, ya que incluye áreas académicas que prestan servicios a los tres ciclos. Finalmente, cuatro de los departamentos troncales que prestan servicio a los ciclos de básica y media.

A continuación se especifica cada uno de los departamentos transversales y troncales:

(1) Departamentos Transversales:

- Inglés
- Artes, Música, y Tecnología
- Deportes, Talleres

(2) Departamentos Troncales:

- Matemática
- Humanidades; Lenguaje e Historia
- Ciencias
- Formación Católica

(3) Departamento Básica

- Nivel de 1° a 3° Básico

En el caso del Ciclo de Educación Parvularia la coordinación de ciclo se hace cargo, además del ámbito formativo, del ámbito académico. Dado lo anterior, no existe un departamento académico que agrupe a las profesoras de prebásica.

Como toda estructura matricial, en este funciograma, los profesores tienen doble dependencia con la coordinación de ciclo y de departamento y, en El Colegio, se producen conflictos de rol dado que los profesores tienen poca claridad respecto de a cual de sus superiores debe responder. Adicionalmente, se produce ambigüedad en las atribuciones que tienen las jefaturas de departamento y coordinación. Este fenómeno no se experimenta en nivel inicial, dado que no existe un departamento en la Subdirección Académica.

### **3.1.3 Proyecto Educativo**

La Misión del Proyecto Educativo es trabajar en conjunto con padres y apoderados, guiando a sus hijos en un proceso de formación integral buscando la excelencia, y con esto que sus alumnos puedan llegar a entregar un testimonio de coherencia, para lograr vivir en plenitud y contribuir como cristianos en la transformación del mundo globalizado (Ideario El Colegio, 2020).

El proyecto educativo de El Colegio establece que esta institución entrega una educación de atención personalizada, en la cual, los alumnos tienen acceso a los diferentes estamentos al interior de El Colegio, como son los coordinadores, profesores, y los diferentes miembros del equipo directivo. Su educación se basa en la formación integral de los niños y niñas, que busca estimular la faceta humana, espiritual, intelectual y apostólica, que les permita desarrollar un pensamiento crítico y reflexivo. Entrega una formación de excelencia, que busca que sus alumnos de acuerdo a sus capacidades,

puedan entregar lo mejor de sí, producto de esto han incorporado a niños y niñas con capacidades diferentes.

Otra característica de su proyecto educativo, es el aprendizaje de un segundo idioma, el inglés, el que se desarrolla desde el nivel pre escolar. Además, han potenciado el área de deportes en sus alumnos, lo que les permitirá fortalecer el carácter.

También han declarado que la persona se encuentra al centro en su misión formativa, y que debe tener un acompañamiento formador personal y grupal, que le permitirá poder acompañar a otros.

El Colegio, en su filosofía del sistema educativo, tiene 3 pilares a su Proyecto Educativo Institucional (PEI):

- (1) Enseñar; a través de los contenidos a sus alumnos para que estos puedan responder a las exigencias de la sociedad actual.
- (2) Educar; favorecer los espacios de pensamiento para que los alumnos puedan cultivar una sensibilidad, desarrollar la imaginación y potenciar las diferentes capacidades.
- (3) Formar; una conciencia ética, sensible ante las diferentes necesidades especialmente a los más desfavorecidos.

## **3.2 Objetivo General**

Analizar el estilo de liderazgo institucional para el nivel intermedio en la experiencia del acompañamiento declarado como pilar formativo dentro de El Colegio, tanto en la definición de políticas para su implementación como en el desarrollo de los recursos requeridos para ello.

### **3.2.1 Objetivos específicos**

1. Examinar la percepción que tienen los jefes de nivel intermedio del área académica del tercer ciclo de media, en su rol de líderes respecto de los profesores que forman parte de su área al interior de El Colegio.
2. Analizar el estilo de liderazgo de los jefes de departamentos y coordinaciones en el ejercicio de la relación profesor - superior directo que fortalecería el proyecto educativo en su pilar formativo de acompañamiento.
3. Identificar las prácticas de acompañamientos docente que se realizan en El Colegio, así como la experiencia del acompañamiento de los profesores con sus jefes directos.

La implementación de este proyecto permitirá identificar el estilo de liderazgo que fortalezca el acompañamiento docente, pilar formativo definido en el proyecto educativo como fundamental, de modo de planificar acciones para la gestión de personas que permitan desarrollar el liderazgo que la institución requiere para instalar una identidad y pertenencia en los miembros de la comunidad educativa. Reconociendo las brechas entre el estilo de liderazgo que se ejerce y el que favorecería la implementación del proyecto educativo, se podrán reconocer distintas acciones que se puedan implementar en el ámbito de la gestión pedagógica e institucional para fortalecer el liderazgo de las jefaturas a nivel medio para el área académica, reforzando el modelo de relaciones que busca tener El Colegio.

Por otro lado, la experiencia en las entrevistas con jefaturas puede constituirse en un facilitador de cambio, dado el auto análisis de su rol de jefaturas, y sus relaciones con sus profesores. Sin esta información no se podrá conocer las dinámicas que se desarrollan en la institución educacional, y no podremos ahondar en buscar mejores prácticas para la comunidad educativa en general.

## IV. MARCO TEÓRICO

### 4.1 LIDERAZGO

#### 4.1.1 Liderazgo Institucional

Las escuelas son las entidades sociales que deben cumplir la función de socialización e integración de niños y jóvenes, para que estos puedan adaptarse a las normas culturales, económicas, sociales para el desarrollo de cada país. Este rol de las escuelas como instituciones educativas, integrativas y legítimas con sus propias realidades, necesidades, capacidades y valores son plasmadas en su proyecto educativo institucional, que permiten construir junto a cada comunidad escolar su liderazgo institucional. (Bordieu, y Paseron, 1979, 1985; Lingard y Christie 2003, citado en Calvo de Mora, 2011).

Según el sociólogo Philip Selznick (1984, citado en Guzmán, 2011). En su libro el autor realiza un análisis del proceso de institucionalización de las organizaciones y la relevancia del liderazgo institucional. Este último concepto lo define como el líder experto en la promoción y protección de valores. Para Selznick (1984, citado en Guzmán, 2011) “el liderazgo institucional, lo ejerce el líder creativo encargado del arte de la construcción de las instituciones, el reproceso de los materiales tecnológicos y humanos para crear un organismo que encarna valores nuevos y resistentes” (p.153).

El proceso de institucionalización de las organizaciones que desarrolla en su libro, describiendo una distinción que realiza entre los conceptos de organización e institución. Para Selznick (1984, citado en Guzmán, 2011)

“La organización es una herramienta, un instrumento racional diseñado para realizar un trabajo, mientras que la institución surge del proceso a través del cual hay una infusión de valores en la organización: Desde el punto de vista de los sistemas sociales, más que de las personas, las organizaciones se convierten en infundidas con valores en la medida en que simbolizan las aspiraciones de la comunidad creando sentido de identidad”, (p. 19)

Los aportes que incorpora el sociólogo Philip Selznick sobre el liderazgo institucional, son desde una mirada colectiva, como ocupaciones propias de la institución y la sociedad, como estructura social resultado de las interacciones entre los sujetos. Para Selznick (1949,1957, citado en Calvo de Mora, 2011), las instituciones deben, a través de sus directivos desarrollar la creación de valores que construye una organización con perspectiva funcional para las organizaciones, son instrumentos que buscan satisfacer las necesidades humanas, en que sus líderes desarrollarán mediante sus propios valores, creencias y propósito, que satisfagan a ese grupo de personas que conforman cada

organización. Respecto de este análisis, surgió una nueva interpretación de Gunter y Ribbins (2002, citado en Calvo de Mora, 2011):

“Un líder escolar es la persona que comprende las diferentes realidades sociales, culturales, e identifica las necesidades que tiene cada escuela, sus problemáticas, tendencias, comportamientos de su comunidad, los diferentes intereses de su alumnado, las motivaciones para aprender y no aprender, con toda esta descripción, el líder escolar debe gestionar la realidad de cada escuela.” (p. 297)

Las escuelas son contextos flexibles y siguen ciclos crecientes (Schein, 1985, Muldorf, 2004, citado en Calvo de Mora 2011) y poseen un conjunto de valores, supuestos básicos y recursos que utilizan para lograr sus objetivos. Dado lo anterior, la interpretación y comprensión de su cultura en cada escuela es relevante para la acción del liderazgo institucional.

La teoría situacional del liderazgo (TSL), nace de la mano de los investigadores Hersey y Blanchard (1969, citado en Sánchez y Rodríguez, 2010), en su libro *Management of Organizational Behavior*, con una propuesta que busca integrar diferentes estudios y disciplina para el desarrollo científico del liderazgo. Para estos autores la teoría de liderazgo situacional es relevante destacar la diferencia entre dirección y liderazgo, para entender su teoría.

Liderazgo, lo desarrollan como un concepto que incluye contextos formales y no formales (Hersey, Blanchard y Johnson 1998, citado en Calvo de Mora, 2011); “el liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” (p.99). El cargo de director, lo definen como la persona que ha sido designada formalmente por la institución para ejercer este cargo de superior y responsable de al menos una persona en la organización bajo su dependencia con autoridad formal. (Reddin, 1967, citado en Sánchez y Rodríguez, 2010). Con esta diferencia conceptual los autores Hersey y Blanchard establecieron que su teoría podría ser aplicada en todo contexto que se establezca una relación entre un individuo con autoridad sobre otro, relaciones de padres con sus hijos, profesores y estudiantes, empleadores y trabajadores, así, como en diferentes contextos institucionales como son empresas privadas, hospitales, educacionales, entre otros.

La teoría situacional del liderazgo define a la organización como una entidad que desarrolla valores particulares, con prácticas establecidas como son los rituales, ceremonias, que se van adaptando de acuerdo a los diferentes grupos escolares, según sus propias características e identidades raciales, éticas, culturales, económicas (Blanchard, Vicent Peale, 1989, citado en Sánchez y Rodríguez, 2010) según la aplicación de los aprendizajes definidos por la administración educativa.

La idea central de esta teoría, que fue sufriendo diferentes modificaciones con el correr de los años, ha sido que la efectividad de liderazgo puede tener mejores resultados con el ajuste del estilo de liderazgo del líder versus la preparación o nivel de madurez de las personas bajo su dependencia. (Ver Tabla 1)

<b>Nivel de Madurez</b>	<b>de</b>	<b>Grado Madurez 1</b>	<b>Grado Madurez 2</b>	<b>Grado Madurez 3</b>	<b>Grado Madurez 4</b>
<b>Capacidad /Motivación</b>		Baja Capacidad/Baja Motivación	Baja Capacidad/Alta Motivación	Alta Capacidad/Baja Motivación	Alta Capacidad/Alta Motivación
<b>Estilo de Liderazgo Prescrito</b>		Dirigir	Persuadir	Participar	Delegar
<b>Alta/Baja</b>		Alta Tarea	Alta Tarea	Baja Tarea	Baja Tarea
<b>Tarea /Relación</b>		Baja Relación	Alta Relación	Alta Relación	Baja Relación

Tabla 1, Nivel de madurez versus Estilo de Liderazgo (adaptado de Nicholls, 1985, citado en Sánchez y Rodríguez, 2010).

Otra teoría que podemos mencionar en ámbito de liderazgo educativo, es la Funcionalista, que ha investigado destinar la teoría de sistema social a la gestión educativa. Desde esa perspectiva de la administración la gestión educativa se integraría como:

- (1) Administración Burocrática; orígenes en las teorías de Taylor, Fayol y Weber, mira a la gestión educativa, como un sistema centrado en los aspectos de los reglamentarios y normativos al interior de la institucional educacional. Su eficacia se mide desde el desempeño administrativo y burocrático de los procesos y procedimientos.
- (2) Administración Idiosincrática; nace de las teorías de las relaciones humanas de Dickson y Roethlisberger, esta gestión se basa en el aspecto individual del sistema educativo, priorizando las necesidades particulares y disponibilidad del personal.
- (3) Administración Integradora; sus orígenes son a partir de Bernard y Simon, la gestión educativa es vista como un todo, integrando la dimensión individual y grupal de la organización educacional.

La estrategia funcionalista de la gestión y liderazgo tiene las siguientes particularidades (Simkins, 2005, Strain, 2009, citado en Calvo de Mora, 2011):“(1) el liderazgo reside en las características de cada persona, (2) se legitima en la jerarquización de la institución, (3) la acción de liderazgo es diferente a la gestión y es más importante, (4) las personas que lideran la organización son diferentes al resto de los miembros de la institución e influyen en el desarrollo organizacional, (5) la efectividad del liderazgo es adaptable a otras realidades escolares, (6) liderazgo incluye gestionar acciones, pero la gestión no genera el

desarrollo del liderazgo. Todo lo descrito anteriormente genera modelos de liderazgos que buscan crear una política escolar conducente a cumplir estándares. (p. 69).

Desde las aproximaciones de este liderazgo institucional nace un nuevo concepto que se instala en los contextos educativos como una opción más amplia de liderazgo que interpretan las nuevas tendencias y exigencias en ámbitos educacionales. La característica de este liderazgo social se centra en fortificar las escuelas como organizaciones cívicas (Calvo de Mora, 2008) fortaleciendo a la sociedad civil, integrando a todos los individuos de la organización como una institución inclusiva, abriendo espacios educacionales a los contextos locales de sus participantes, incorporándolos como elementos de comunidad global, comprendiendo las aspiraciones y capacidades de cada individuo como integrante de una institución escolar.

#### **4.1.2 Liderazgo Social**

El concepto de liderazgo social intenta incorporar estrategias para transformaciones en contextos escolares y no escolares para construir organizaciones escolares que integren a todas las personas indistintamente de su vida cotidiana, incluyendo las diferentes realidades a este modelo escolar. El liderazgo social, como lo describe (Calvo de Mora, 2008) “tiene un significado socio cognitivo, que busca adaptarse a las diferentes necesidades de la población escolar que acude a un mismo establecimiento, con estructuras y procesos que se caracterizan por la interacción e inclusión de la población escolar” (p. 37).

Las características de este liderazgo social se desarrollan con una organización horizontal que favorece la creación de nuevos espacios escolares para el rediseño del sistema educativo, para atender las singularidades de cada estudiante en: (1) el espacio social de la escuela con su identidad social y cultural, expectativas sociales, estructuras organizacionales, recursos económicos, (2) su espacio mental, pensamientos, emociones, percepciones, conocimientos, y (3) el espacio físico, organizaciones educativas que incorporen a escuelas y organizaciones informales y no formales para la conducta de sus estudiantes. La nueva perspectiva de las escuelas es que dejen de funcionar como entidades independientes y pasen a desarrollar una red de relaciones sociales, y se extienda el aprendizaje en los diferentes ámbitos de los estudiantes. Esto significa que la escuela debe adaptarse a los requerimientos de cada integrante de su organización, pasando a realizar la tarea de ser una agencia de coordinación (Bandura, 2002, citado en Calvo de Mora, 2011) con capacidad de acción y decisión.

Michael Fullan (2005, citado en Calvo de Mora, 2011), describe este contexto como liderazgo post transformacional:

“El liderazgo no es una cualidad particular individual, sino más bien un proceso relacional que tiene lugar en tiempos y espacios concretos. Así, se entiende el liderazgo como acción (*leading*) y capacidad para coordinar las estructuras y relaciones sociales a través de estrategias tales como definición clara de metas, atención a los aspectos básicos del aprendizaje; adoptando actitudes de respeto a la dignidad de las personas; asegurar que las personas están haciendo aquello que les gusta y están capacitadas para ello; reconocer que las acciones han de estar basadas en aspectos sociales, entre otras” (pp.44-67).

El objetivo de este nuevo espacio de liderazgo social es redefinir las relaciones entre los procesos de escolarización entre la cultura económica y social, donde la apertura se da para todos los individuos, independiente de sus intereses, creencias, valores, comportamientos.

#### **4.1.3 Estilos de liderazgo y sus estrategias**

Como plantea Peiró (1992, citado en Guillén y Guil, 1999), el psicólogo Kurt Lewin en el año 1940 junto a otros colaboradores, comenzaron a reunir información para trabajar sistemáticamente sobre el liderazgo, teorías que han sido numerosas y contradictorias, que fueron agrupadas según los enfoques de la siguiente manera: (1) Liderazgo como la suma de ciertas características de personalidad con sus rasgos y cualidades, que debe tener un líder. (2) Liderazgo según conducta, que se desarrolló en la segunda mitad del siglo XX, identificando su autoridad a través de las prácticas y acciones. (3) Liderazgo según el contexto y la situación, cuyo interés se centra en las características particulares y determinantes del líder. Luego identificaron una tipología de acuerdo a la forma de proceder del líder respecto de su conducta en: (1) La toma de decisiones, (2) Programación de las actividades, (3) Distribución de tareas en el grupo, (4) Ejecución de actividades, y (5) Evaluación.

Con estos enfoques desarrollados por Lewin, Lippit y While, y sus estudios identificaron los siguientes tipos de liderazgo. (1953, citado en Guillén y Guil, 1999). (Ver Figura 2).

- (1) Líder Autoritario; entrega de tareas y metas, sin participación del grupo, sin entregar autonomía no informa los pasos siguientes a realizar.
- (2) Líder Democrático; interactúa con el grupo buscando caminos en conjunto para llegar a la meta, y el grupo tiene libertad en cómo y con quién trabajar.

(3) Líder Laissez faire; da libertad al grupo en cómo realizar la tarea, no participa en la discusión.

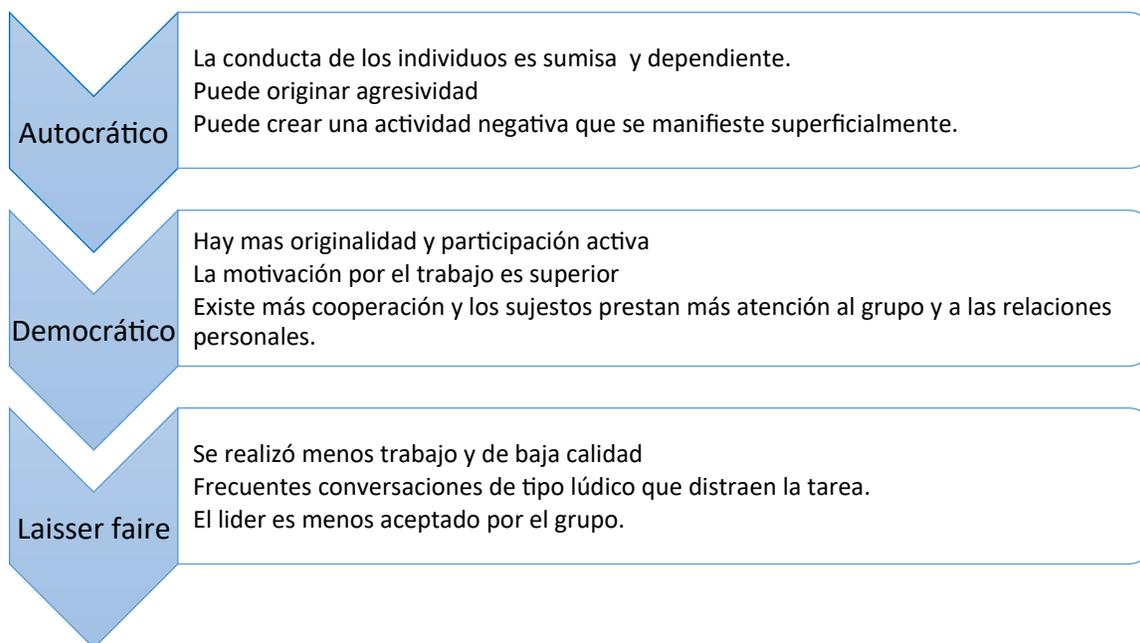


Figura 2. Principales conclusiones de Lippit y White (1953, citado Guillén y Guil, 1999).

Desde el trabajo iniciado por Lewin, Lippit y White (1953, citado Guillén y Guil, 1999) nacieron diferentes aproximaciones de otros investigadores que fueron incorporando diferentes dimensiones a los tipos de liderazgos. Para Blake y Mounton (1965, citado Guillén y Guil, 1999), crearon una especie de malla para explicar los diferentes tipos de liderazgo, según la preocupación del líder frente al grupo, su conducta, y cómo este ejerce su liderazgo, además de los resultados que obtenidos por los lideres frente a sus objetivos grupales. Respecto de cuan menor o mayor se desarrollarán estas actividades se ponderaba en muy bajo o muy alto, con estos resultados determinaban estilos de liderazgo de acuerdo a cuan dirigente era para conseguir sus resultados, con la preocupación de las personas y en la producción. Según los resultados de la malla general de Blake y Mounton (1964, citado Guillen y Guil, 1999) se puede describir cinco estilos de liderazgo.

<p><b>Liderazgo autocrático o tarea.</b> Consistiría en obtener obediencia a base de imponer la autoridad.</p>	<p><b>Supuesto:</b> énfasis en la organización del trabajo, de modo que el elemento humano interfiera lo menos posible. <b>Orientación:</b> poder y coerción. <b>Autoridad:</b> formal y jerárquica. Tendencia a la represión. <b>Estrategia de control:</b> muy de cerca y sobre las tareas. <b>Tratamiento de conflictos:</b> por imposición del mando.</p>
<p><b>Liderazgo de club de campo o paternalista.</b> Implica una exclusiva atención a las necesidades de las personas de cara a satisfacer relaciones y descuido de los aspectos de la tarea.</p>	<p><b>Supuesto:</b> ante conflictos naturales entre personas y trabajo, inclinación es por las personas, a quienes hay que atender para conseguir una atmosfera cálida, ritmo de trabajo cómodo y amistoso. <b>Orientación:</b> confianza <b>Control:</b> escaso <b>Tratamiento de conflictos:</b> resta importancia; coexistencia pacífica.</p>
<p><b>Liderazgo empobrecido o Laisser faire.</b> Consiste en evitar cualquier tipo de conflicto e intentar mantenerse neutral, eludiendo responsabilidad.</p>	<p><b>Supuesto:</b> ni las organizaciones ni las personas son buenas. Para mantener el grupo y realizar el trabajo se exige el mínimo de esfuerzo. <b>Orientación:</b> defensiva, supervivencia. <b>Control:</b> no existe seguimiento. <b>Tratamiento de conflictos:</b> ignorarlo y neutralidad.</p>
<p><b>Liderazgo de punto medio o burocrático.</b> Viene dado por una negociación, de manera que los objetivos se consiguen compensando la necesidad de realizar la tarea con la motivación del personal.</p>	<p><b>Supuesto:</b> es posible un equilibrio entre satisfacción del personal y la realización del trabajo. <b>Orientación:</b> mantener la situación, el statu quo. <b>Autoridad:</b> poder, dentro de la legalidad. <b>Control:</b> realista, de transacción. <b>Tratamiento de conflictos:</b> negociación y posiciones intermedias.</p>
<p><b>Liderazgo de equipo o democrático.</b> Implicaría una discusión abierta y franca por parte del grupo con la intención de abordar los problemas. Como resultado una solución más lenta a corto plazo, pero eficaz a largo plazo.</p>	<p><b>Supuesto:</b> confía en la capacidad de las personas y en que el éxito del trabajo incrementa la satisfacción común. <b>Orientación:</b> acuerdo mutuo hacia el logro de los objetivos. <b>Autoridad:</b> basada en la competencia. <b>Control:</b> autocontrol y auto compromiso. <b>Tratamiento de conflictos:</b> examen profundo de la situación y resolución efectiva.</p>

**Tabla 2, los cinco estilos de liderazgo.** Según la malla de Blake y Mounton (1964, Guillén y Guil, 1999).

#### 4.1.4 Liderazgo Escolar

La Guía de Herramientas para el Desarrollo de Recursos Personales en Equipos Directivos, (Mineduc, 2015), documento que tiene como propósito ayudar a reconocer los estilos de liderazgo en contextos escolares, para fortalecer a los equipos directivos en sus escuelas. Con esta definición de tipos de liderazgo podrán fortalecer y responder a su Proyecto Educativo Institucional (PEI) de acuerdo con sus necesidades, desafíos, particularidades en sus comunidades escolares.

El liderazgo escolar, se define según Leithwood (2009), “La labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 20). En este ámbito el liderazgo se entiende como una práctica permanente de mejoramiento (Elmore, en Mineduc, 2015). A diferencia de todo lo mencionado con anterioridad, según los autores que han desarrollado las diferentes tipologías de liderazgo, en contexto escolar, el liderazgo no se sitúa según las características personales de quién ocupa el cargo de directivo, sino es la suma de las acciones en su conjunto de la comunidad escolar a través de sus valores, estrategias, contextos y proyecto educativo que construyen su liderazgo escolar (Mineduc, 2015).

El profesor Leithwood (2009, citado en Guía de Herramientas para el Desarrollo de Recursos Personales en Equipos Directivos, Mineduc, 2019) desarrolla ciertas características del liderazgo escolar:

- (1) Este liderazgo existe intrínsecamente en las relaciones sociales y fines sociales: los líderes son sujetos, pero el liderazgo escolar se inserta en un contexto grupal, por lo anterior, el liderazgo escolar no es particular del individuo que ejerce un cargo.
- (2) El liderazgo implica propósito y objetivos: los líderes persiguen metas y responden por su desempeño.
- (3) El liderazgo es un proceso de influenciar a otros: los líderes tienen directa relación con el cumplimiento de metas del grupo, además de su capacidad de influir en la conducta y pensamientos de los individuos para ser efectivos en su tarea.
- (4) El liderazgo es una función: el liderazgo es la suma de acciones y funciones que son ejercidas por diferentes personas que ejercen la función de liderazgo.
- (5) El liderazgo es contextual y contingente: el liderazgo se practica de acuerdo a las singularidades de cada organización social, sus objetivos y metas establecidas, involucran a individuos, recursos y características del líder.

Con todo lo anterior, el liderazgo escolar, según la Guía de Herramientas para el Desarrollo de Recursos Personales en Equipos Directivos, (Mineduc, 2019) es una práctica

para mejorar permanente en las escuelas, que se desarrolla de modo colectivo, según las particularidades de cada organización. Impactando en la motivación de las personas, en las condiciones de trabajo, en sus habilidades y desempeño e indirectamente sumado todo lo anterior al aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, 2006; Valenzuela y Horn, 2012, citado en Guía de Herramientas para el Desarrollo de Recursos Personales en Equipos Directivos, Mineduc, 2019). Este liderazgo escolar es ejercido formalmente por el equipo directivo en las escuelas, pero también este liderazgo puede distribuirse a otros actores de la comunidad escolar.

#### **4.1.4.1 Tipos de Liderazgo Escolar**

Es necesario identificar los diferentes estilos de liderazgo en las comunidades educativas para reconocer aquellos atributos más adecuados que determinan las necesidades de cada contexto escolar, y ofrecer una respuesta a sus propias condiciones particulares, como indica (Leithwood, 2009, citado en Guía de Herramientas para el Desarrollo de Recursos Personales en Equipos Directivos, Mineduc, 2019), “ninguna fórmula del liderazgo efectivo es aplicable de manera universal” (p. 19).

La Guía de Herramientas para el Desarrollo de Recursos Personales en Equipos Directivos, (Mineduc 2019), realiza una descripción de los enfoques de tipo de liderazgo escolar más estudiados.

- (1) Liderazgo Transformacional: este liderazgo busca provocar una transformación al interior de la organización, a través de conductas y prácticas que comunican un enfoque estimulador, con altas expectativas de los resultados de las personas. Desarrollando confianza en su equipo de trabajo para conseguir sus metas grupales. (CEEP, 2009, citado en Mineduc, 2019).
- (2) Liderazgo Distribuido: en este liderazgo, el director pasa a realizar la tarea de un agente movilizador de cambio, que trabaja con las capacidades de los miembros de la comunidad educativa, entorno a las metas comunes. Fortaleciendo a las personas, incrementando la capacidad del colegio en la resolución de problemas. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, involucrando a toda la comunidad escolar, estimulando el desarrollo de un clima colaborativo, de apertura y confianza. (Murillo, 2006, citado en Mineduc, 2019).
- (3) Liderazgo Pedagógico o Instruccional; el liderazgo está enfocado a la gestión de los centros escolares, busca que el director se involucre más en la tarea de los docentes, y no solo se ocupe de las tareas administrativas que requiere su rol. Bolívar (en Freire y Miranda, 2014). Este liderazgo pone su acento en la institución escolar con el desarrollo de sus buenas prácticas para obtener mejores resultados en los aprendizajes, incluyendo el desarrollo profesional de los profesores y sus tareas pedagógicas. Su foco es el proceso de enseñanza aprendizaje.
- (4) Liderazgo para la Justicia Social; este tipo de liderazgo está centrado hacia la práctica de equipos directivos que incorporen una cultura inclusiva, integrando

contenidos de justicia, equidad, respeto por la individualidad de las personas, colaboración, trabajo por el bien común y fomentar la entrega de igualdad de oportunidades (Murillo & Fernández, en Carrasco & González, 2017; Theoharis, 2007; Tintoré, 2018, citado en Mineduc, 2019).

- (5) Liderazgo Emocional; este liderazgo busca influenciar en las emociones del equipo directivo y motivarlos hacia la dirección apropiada, para alcanzar las metas comunes. En este tipo de liderazgo es relevante el papel del líder quien debe manejar la inteligencia emocional de su equipo directivo, para esto es fundamental que desarrollen habilidades sociales, autoconocimiento, que les permita generar empatía y confianza en los otros miembros de la comunidad educativa. Goleman (2014), dice que el líder desempeña un rol esencial en el ámbito emocional.

#### **4.1.4.2 Efectos del Liderazgo Escolar**

De los estilos de liderazgo antes descrito, el que reúne las mejores condiciones para nuestro contexto escolar, según el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE), es el estilo de liderazgo pedagógico o instruccional. Este liderazgo agrupa (Mineduc, 2015) conocimientos, habilidades y prácticas, cualidades que han sido definidas como objetivo de “orientar la acción de los directivos de las escuelas y liceos en Chile, además de sus procesos de aprendizaje, innovación y especialización (Mineduc, 2015:16). Esta nueva versión del MBDLE ha incorporado la práctica de los equipos directivos, para que estos aseguren la calidad de sus procesos curriculares a través del ejercicio para identificar las oportunidades, definir acciones y metas para los planes de funcionamiento con foco en los resultados de los estudiantes. (Mineduc, 2015).

Diferentes investigadores han querido definir prácticas e investigaciones en liderazgo escolar, MacBeath, Swaffiel y Frosst (2009, citados por Ulloa y Gajardo, 2016), sistematizaron en cinco principios que relacionan el aprendizaje y liderazgo, para conseguir resultados exitosos en contextos educativos.

- (1) Aprendizaje centrado en el ejercicio de la actividad educativa, la escuela en su conjunto experimenta a través del aprendizaje de los procesos cognitivos, sociales y emocionales en un contexto altamente sensible. Los resultados de este liderazgo que se relacionan con la capacidad que tienen las personas en la comunidad escolar de experimentar este aprendizaje.
- (2) Crear contextos para el aprendizaje, la interacción con diferentes culturas condiciona un aprendizaje en contextos educativos, incorporando a todos los miembros de su comunidad que tiene la oportunidad de reflexionar con sus diferentes procesos de aprendizaje, habilidades, espacios físicos y sociales que

permiten a sus estudiantes y profesores experimentar con los fracasos, riesgos y responder a los nuevos desafíos sobre la práctica y enseñanza en sus escuelas.

- (3) Instalar conversaciones sobre liderazgo y aprendizaje, promover la práctica del ejercicio de la investigación, situar explícitamente la discusión sobre aprendizaje y liderazgo, intercambiando concepciones, prácticas e ideas que faciliten identificar los factores que dificultan el aprendizaje y promover la interacción entre liderazgo y aprendizaje para todos los miembros de la comunidad educativa, extendiendo este dialogo fuera de los colegios.
- (4) Compartir liderazgo, desarrollar la participación de la escuela como una organización que aprende, en este modelo el liderazgo compartido es parte de la dinámica que se experimenta día en contextos escolares, todos los actores de la comunidad educativa están invitados a participar en tomar este liderazgo según cada función de los miembros , experiencias y conocimientos de profesores, estudiantes, y padres de la comunidad escolar, promoviendo espacios de colaboración que traspasa a los individuos, roles y cargos.
- (5) Establecer parámetros de responsabilidad compartida, conocer la propia realidad del contexto escolar de la escuela, sus condiciones internas para la rendición de cuentas a entidades externas, manteniendo foco en la coherencia de sus valores fundamentales como proyecto educativo.

Como se ha descrito anteriormente con los cinco principios que relacionan liderazgo escolar y aprendizaje de los estudiantes, muchos estudios se han centrado en analizar esta correlación, Leithwood y otros (Cfr.: Day, Sammons, Leithwood & Hopkins, 2011, Leithwood et al 2006, citado por Gajardo y Ulloa, 2016), han desarrollado catorce prácticas de liderazgo, que fueron agrupadas en cuatro categorías, que revelan esta relación del liderazgo con los resultados del aprendizaje de los estudiantes. Las categorías son:

- (1) Establecer dirección; definir un propósito que involucre a los integrantes de la comunidad escolar, para alcanzar objetivos comunes, declarando una misión, con objetivos colectivos y expectativas para cumplir las mestas formuladas.
- (2) Rediseñar la organización: asegurar las condiciones de trabajo que permita a las personas que integran la comunidad escolar entregar al máximo sus capacidades. Construyendo una cultura colaborativa, una organización flexible que facilite el trabajo de relacionarse con familias y comunidad conectando la escuela con su entorno.

- (3) Desarrollar personas: fomentar los espacios de crecimiento para los actores de las organizaciones escolares con sus capacidades que faciliten movilizar los objetivos formulados por la comunidad educativa. Para gestionar esta categoría es necesario el seguimiento y apoyo individual a los profesores en los aspectos cognitivos y el ejercicio de la práctica por el modelamiento y retroalimentación continuo.
- (4) Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela: esta categoría agrupa al conjunto de tareas destinadas supervisar y evaluar la enseñanza, controlar el cumplimiento del currículum, entregar recursos para los aprendizajes de los alumnos. Para cumplir con esta condición, se debe trabajar para tener a los profesores adecuados, proveer apoyo y seguimiento técnico a los docentes, supervisar la práctica de los profesores.

De las categorías antes descritas según los autores (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008, citado en Gajardo y Ulloa, 2016), han planteado un modelo que ejemplifica la relación de variables que podrían moderar aumentando o reduciendo la práctica del liderazgo respecto de los aprendizajes de los estudiantes. Según los resultados de sus investigaciones el impacto en los procesos de aprendizajes tendría variación dependiendo de algunas variables que condicionarían estos resultados. Dependiendo de las condiciones del trabajo, motivación y capacidades de los profesores. (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008, citado en Gajardo y Ulloa, 2016). (Ver Figura 3).

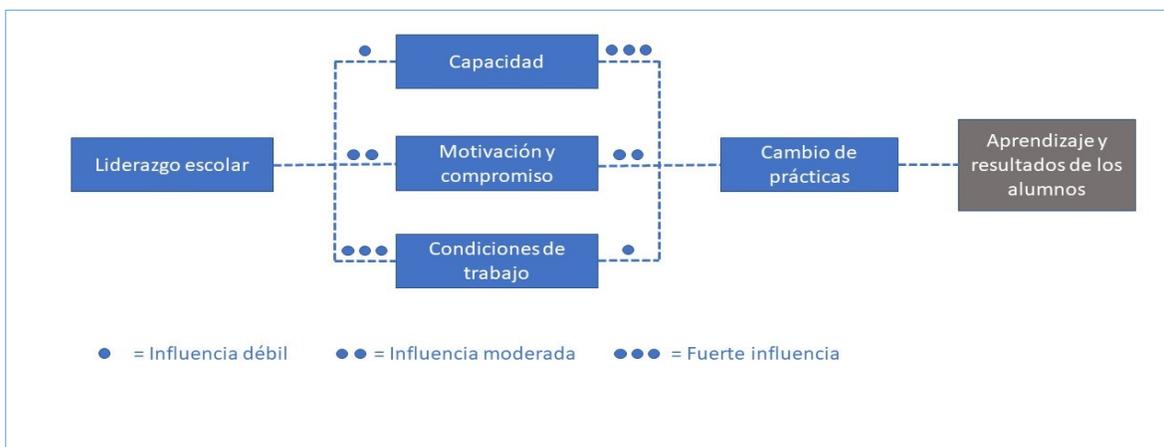


Figura 3, Efectos del liderazgo escolar en la capacidad del docente, su motivación, compromiso y sus creencias respecto de las condiciones de trabajo. (Leithwood, Harris & Hopkins, 2008, citado en Gajardo y Ulloa, 2016).

Otros autores como Robinson, Hohepa y Lloyd (2009, citado en Gajardo y Ulloa, 2016), han trabajado la relación entre liderazgo escolar y aprendizaje, identificaron cinco dimensiones para desarrollar un liderazgo eficaz con impacto positivo en el aprendizaje de los estudiantes:

- (1) Promover y participar en espacios de aprendizaje para sus profesores que mejoren su práctica profesional.
- (2) Planificar, supervisar y evaluar el ejercicio de la enseñanza y los contenidos del currículum.
- (3) Establecer objetivos y metas.
- (4) Utilizar los recursos de forma adecuada a la estrategia diseñada.
- (5) Brindar un entorno metódico y de soporte para los docentes y estudiantes.

Estas categorías facilitarían la participación del aprendizaje, moderados por un contexto, planificación, coordinación, evaluación y desarrollo para los docentes en sus contextos escolares. La siguiente tabla resume las dimensiones que han detallado los investigadores respecto de la relación del liderazgo escolar y los aprendizajes de los estudiantes.

Prácticas de liderazgo para el aprendizaje (Leithwood, Day et al., 2006)	Dimensiones de un liderazgo eficaz (Robinson et al., 2009)
Establecer una dirección (visión, expectativas y metas del grupo)	Establecimiento de metas y expectativas
Desarrollar personal	Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional
Rediseñar la organización	Obtención y asignación de recursos de manera estratégica
Desarrollar personal	Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo
	Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum

Tabla 3, Principales dimensiones de liderazgo según autores.

#### 4.1.4.3 Liderazgo Escolar en Chile

El Centro de Perfeccionamiento Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (CPEIP), a partir del año 2014, ha actualizado el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015), trabajo que se desarrolla en conjunto con diferentes actores miembros de los Consejos Consultivos de Liderazgo Escolar de todas las regiones del país, grupos de profesores, académicos y expertos provenientes de diferentes organizaciones educacionales, coordinadores, organismos reguladores, y equipos del Ministerio de Educación. La primera versión se realizó en el año 2005, y ha tenido diferentes actualizaciones y modificadores en el correr del tiempo. Este

documento busca desarrollar una política educativa que guíe la labor del equipo directivo y refuerce el liderazgo escolar al interior de los establecimientos educacionales del país.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), considera los conceptos de: (1) Liderazgo, (2) Gestión, (3) Prácticas de Liderazgo. En esta definición el MBDLE para todo: el establecimiento educacional, es decir, no solo el director debe ejercer un liderazgo, sino en su conjunto el equipo directivo, los jefes de departamento, coordinaciones, jefes de ciclos (Mineduc, 2015).

Respecto del tema del liderazgo escolar, se ha desarrollado bastante este concepto para el ámbito educacional como un factor crítico y relevante para los aprendizajes pedagógicos de niños y niñas.

Muchos autores se han detenido a revisar cómo repercuten los resultados de los establecimientos educacionales en sus trayectorias, las mejoras sustanciales en sus logros se identifican con el liderazgo, lo que determina un impacto positivo en el rendimiento escolar de los estudiantes. (Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, 2015).

Para que este liderazgo se instale en los establecimientos educacionales, los directivos, jefes y coordinaciones deberán desarrollar ambientes que permitan a sus profesores; la motivación, las condiciones de trabajo, y sus habilidades técnicas. (Volante, 2008; Garay, 2008; Valenzuela y Horn, 2012, citado en Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, 2015).

En los últimos años el tema del liderazgo escolar, se ha instalado fuertemente en diferentes países, (OECD, 2008; Uribe, 2010; Weinstein y Muñoz 2012). Para lo cual, han definido políticas al respecto, que tienen relación con la selección de los directivos, prácticas de liderazgo efectivas, redefinición de funciones y nuevas atribuciones para fortalecer la capacidad de los equipos directivos, estandarización de prácticas que orienten el desempeño de su trabajo y sistema de evaluaciones a los docentes.

Otro concepto que define Marco de la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, es el de Gestión. En ocasiones se suele confundir el término de liderazgo con gestión, pero estos conceptos son complementarios para el ámbito de las instituciones educacionales. La gestión tiene la tarea de planificar, instalar y desarrollar procesos organizacionales, y el liderazgo se ocupa de potenciar la organización en un entorno eficiente y con visión de futuro. (Bolívar, 1997; Kotter, 2002, citado en Mineduc, 2015). La gestión de los equipos directivos en establecimientos educacionales, busca establecer las condiciones en la organización educacional para garantizar y asegurar que las prácticas pedagógicas y profesionales se puedan realizar. (Hopkins y Spillane, 2013, citado en Mineduc, 2015). Los equipos directivos que han logrado un liderazgo pedagógico en las escuelas actuales, han

podido constatar cómo repercute la disposición de toda la comunidad educativa, la manera cómo aprenden los alumnos, cómo se relacionan los profesores, cuáles son sus motivaciones, para conocer las mejores prácticas pedagógicas (Hopkins y Spillane, 2013, citado en Mineduc, 2015).

A partir de una investigación de meta análisis de (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009, citado en Mineduc, 2015), acerca de cómo el liderazgo impacta en el aprendizaje de los estudiantes, detalla 5 prácticas que facilitan estos resultados: (1) Declarar metas y expectativas, (2) Entregar los recursos, (3) Planificar, coordinar y evaluar los contenidos curriculares y la enseñanza, (4) Participar y promover en el aprendizaje de los profesores, y (5) Facilitar el apoyo y garantizar el orden sistemático en los establecimientos educacionales.

El último concepto que nos entrega el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, es el de las prácticas de liderazgo; éstas no solo se asocian a las características de personalidad de un líder, sino que estas prácticas son un grupo de acciones, habilidades y competencias que pueden ser aprendidas, lo importante de la práctica es el estar atento y alerta a la eventualidad. Según el estudio de Leithwood et al (2006), detalla un conjunto de conocimientos esenciales en diferentes contextos y los agrupa en 4 dimensiones. (1) Dar a conocer una dirección, co construir una visión, trabajar objetivos comunes y generar altas expectativas. (2) Diseñar una organización que facilite el trabajo, promueva una cultura colaborativa y que el establecimiento genere redes con su entorno, facilitando las relaciones con las familias. (3) Entregar apoyo y atención a los docentes en su ámbito individual, intelectual y fomentar los valores compartidos por la institución. (4) Gestionar el conocimiento, proporcionar los aspectos técnicos, realizar la supervisión de la enseñanza, monitorear los resultados de los estudiantes, y ayudar a los profesores que se centren en su trabajo.

#### **4.1.4.4 Liderazgo Directivo**

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, (Mineduc, 2015), ha definido estándares que deben cumplir las instituciones educacionales en Chile, a su vez, ha definido la función del director en las escuelas que tiene su origen en el liderazgo pedagógico. Su primera responsabilidad en su rol como director está en: “El director asume la responsabilidad de cumplir con los objetivos formativos y académicos del establecimiento” (Mineduc, 2014:53). Para que el rol del director tenga un desempeño satisfactorio en la evaluación de esta métrica en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, este debe tener “presencia activa en el establecimiento: recorre los distintos momentos de la rutina escolar, conversa con estudiantes y docentes, observa clases, participa en las actividades relevantes, entre otros” (Mineduc, 2014:54).

#### **4.1.5 Liderazgo nivel Intermedio**

Hace 20 años atrás, según información proveniente de EE.UU. y Europa, el paradigma de las escuelas para obtener buenos resultados en los aprendizajes de los alumnos era necesario tener un buen liderazgo educativo centrado en los directores de los establecimientos (Weistein y Hernández, 2015, citado en Mineduc, 2015). En la actualidad esta información se ha ido modificando según estudios que ha realizado el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de Calidad de Educación (Llece, 2016) que indican que los resultados de los estudiantes no tienen directa relación con la calidad del liderazgo de los directores de los colegios.

El académico Volante (2010), quien ha ido desarrollando en Chile el término de líder medio o intermedio, destaca en este rol un actor clave para aquellos profesores o profesionales de la educación que no tienen cargo directivo, pero que ejercen un rol de liderazgo al interior de las escuelas, como por ejemplo el profesor jefe, de asignatura o departamentos, jefe de unidad técnico pedagógico u otro. Este término, conocido en inglés como *Middle Manager*, se aplica para los profesores que tienen tareas administrativas a nivel intermedio, (Fleming, 2000, citado en Sepúlveda y Volante, 2019). Otro término similar que se ha asociado a este tipo de nivel medio o intermedio ha sido *Middle Leadership*.

En el caso de los jefes de departamentos, son profesores especialistas en su asignatura, manejan con destreza los aspectos académicos y curriculares, “Los líderes intermedios son primordiales para el mejoramiento de los estándares educativos” (Adey, 2000, p.19, citado en Bielecka, 2015). Facilitando las mejoras en las prácticas pedagógicas y participando activamente en la implementación de las reformas educativas.

##### **4.1.5.1 El rol del líder pedagógico y/o intermedio**

Para Leithwood (2016), los líderes intermedios o medios, cumplen un papel fundamental y estratégico en los resultados de los estudiantes y la mejora de las escuelas, su rol puede impactar en las áreas pedagógicas y formativas de los establecimientos escolares, a través de mejores prácticas para los docentes que repercuten en los aprendizajes de los alumnos.

Los líderes intermedios o pedagógicos, presentan una característica única que les permite influir sobre las mejores prácticas en el aula, en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, (Fritzgerald, 2009, citado en Cortés y Zoro, 2016), el trabajo de estos líderes debe repartirse en labores de enseñanza y aprendizaje, como también en la tarea de liderar un grupo de profesores. Ambas actividades están relacionadas, la primera permitirá potenciar los procesos pedagógicos y la segunda gestionar a las personas bajo su

dependencia optimizando el trabajo de los docentes y la eficiencia de los recursos. (Fluckiger, Lovett, Dempster y Bown, 2015, citado en Cortés y Zoro, 2016).

Las relaciones de liderazgo que se instalen al interior de las escuelas con los profesores y estudiantes, tendrán una directa relación en la colaboración para la calidad de la educación y los resultados de los alumnos (Sans-Martín, Guardia y Triado-Ivern, 2016, citado en Cortés y Zoro, 2016).

## IV.2 EI ACOMPAÑAMIENTO

El acompañamiento en el contexto escolar, busca desarrollar la mejora continua con los docentes y directivos en el aula y fuera de esta, guiando su trabajo, desde una mirada pedagógica colaborativa, escuchando sus necesidades, compartiendo diferentes herramientas que faciliten su trabajo en la entrega de mejores aprendizajes a sus estudiantes. Mejorando su desarrollo profesional y crecimiento personal. Esta práctica del acompañamiento intenta construir una red de trabajo colaborativo para transformar el trabajo pedagógico, conocimiento práctico, de los diferentes actores de la comunidad educativa, con sus necesidades, motivaciones y autonomía profesional (Anderson, 2010; Aziz, 2017; Bolívar, 2010<sup>a</sup>, 2010<sup>b</sup>; Elmore, 2010; Macbeath & Nempster, 2009; Mellado, 2017, citado en Leiva - Guerrero y Vásquez, 2019).

La política de acompañamiento pedagógico, se han ido incorporando con cierta fuerza en las comunidades escolares, como desarrolla en su artículo la investigadora Vezub, (2012), esta política de acompañamiento se ha instalado en muchos países como una tendencia, pero sin tener una sistematización y análisis de esta práctica de mejora a los procesos de aprendizajes de las organizaciones educacionales.

La relevancia en la transformación de las prácticas de los aprendizajes en el sistema escolar ha estado vigente y ha sido parte de la agenda de políticas educativas de diferentes países de Europa y América a través de las siguientes publicaciones (PREAL, 20011; EURYDICE, 2002; OCDE, 2005; COM, 2007, citado en Vezub, 2012). El acompañamiento nace como una respuesta alternativa a los bajos resultados que se había conseguido con la capacitación tradicional, entrega de conocimientos y habilidades a los profesores. Esta práctica del acompañamiento docente en las escuelas, permite responder a las necesidades particulares de cada organización educacional, construir colectivamente, probar nuevas formas de trabajo para llegar a la transformación (Navarro y Verdisco, 2000; Ingvarson, 2005, citado en Vezub, 2012).

Un programa de acompañamiento implica instalar un dispositivo en la organización educacional, que permita agrupar a profesionales o docentes de las escuelas con mayor experiencia, conocimientos y manejo, que les permita acompañar a otros con nivel de experiencia menor o dificultades del ejercicio profesional. Esta práctica podrá permitir resolver problemáticas del aula, mejorar su desempeño como docente y esto impactará positivamente en el aprendizaje de los estudiantes.

“La mentoría, especialmente en el ámbito profesional, consiste en un proceso de acompañamiento en la tarea y la integración en el grupo e institución de referencia, y no en la mera actuación del mentor con respecto al mentorizado. Es una relación entre ambos, de reflexión compartida sobre los problemas en que ambos se ven inmersos e interpelados, un proceso de diálogo profesional en el que la mayor experiencia es el principal rasgo que configura el rol del mentor” (Velaz de Medrano, 2009; p. 212, citado en Vezub, 2012).

Propósito de una política de Acompañamiento, para los autores (Navarro y Verdisco, 2000; Ingvarson, 2005, citado en Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019)

- (1) Aprendizaje autónomo; en la medida que los profesores son acompañados y guiados en su práctica docente, estos pueden implementar nuevas metodologías didácticas, reflexionar e implementar la mejora continua en el trabajo escolar.
- (2) Aprendizaje horizontal; los profesores cuando son acompañados en su lugar de trabajo por otro igual, que ha adquirido mayor experiencia y puede generar un espacio de confianza para corregir, guiar, y analizar en conjunto las dificultades que se presentan en contextos reales de trabajo.
- (3) Aprendizaje colaborativo; los docentes con esta práctica del trabajo colaborativo, pueden desplazar la experiencia previa que los ha caracterizado históricamente, como ha sido el trabajo individual, aislado y la falta de interacción con sus pares. Esta práctica puede fortalecer todo el sistema educacional, apropiándose de nuevos aprendizajes en instancias previas o actuales de su formación, para incorporarlos en nuevos contextos escolares.

Los Académicos (Bryk y Achneider, 2002, citado en Razeto, 2017) de la Universidad de Chicago, desarrollan el tema de la confianza entre directivos, docentes, profesionales, padres, estudiantes, y lo relevante que es no escatimar esfuerzos en mejorar los aprendizajes de los estudiantes. La confianza garantiza que el proceso del acompañamiento mantiene la capacidad de apertura, cambio, aprendizaje para realizar transformaciones en materia de calidad de procesos y resultados en la comunidad educativa.

Este proceso del acompañamiento pedagógico se instala desde el pensamiento constructivista y teoría sociocrítica, desde la construcción del conocimiento integral, interdisciplinario, global, que permitan la gestión de procesos de formación, innovación y cambio. Estas dinámicas están orientadas desde la construcción de estrategias que incorporen el desarrollo del proyecto educativo, tanto a nivel del aula como a nivel institucional, desde las dinámicas organizacionales que garantizan los siguientes procesos: (1) Gestión pedagógica en el aula; (2) Formación sistemática de los docentes; (3) Gestión institucional.

#### **4.2.1 Acompañamiento como proceso sistémico**

La psicología sistémica, estudia los fenómenos de las relaciones y comunicación, desde un enfoque integral mirado como diferentes sistemas que interactúan entre sí. Dependiendo del contexto en el que se desarrolla el individuo como son su vida: familiar, escolar, comunitaria, laboral, y cómo se interrelaciona con estos sistemas, a través del comportamiento y diferentes roles.

En 1950, Ludwig von Bertalanffy, plantea la teoría de sistemas como el concepto de interacción de los diferentes sistemas en los que se relacionan los individuos como un conjunto en su totalidad, que interactúa con diferentes elementos en el sistema. En este sistema se destaca la mirada circular y multicausal, que presenta diferentes factores que inciden en las interacciones de los individuos y sus grupos, con patrones que pueden repetirse en ciertos contextos. (Martínez y González, 2010)

La práctica del acompañamiento escolar, toma este modelo sistémico como una práctica integral y lo configura como un proceso con etapas de planificación predeterminadas y acotadas en el tiempo, no como instancias aisladas e improvisadas en los contextos educacionales. Este proceso se debe instalar como un proceso integral, holístico, sistemático, flexible con acciones concretas en la gestión de procesos de formación, innovación y cambios políticos pedagógicos en las escuelas. (Segovia, 2010; Segovia, Bolívar-Botía, Luengo, Hernández y García, 2005, citado en Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019).

#### **4.2.2 La Práctica del Acompañamiento en Chile**

El acompañamiento integral es una necesidad antropológica, que nace de la experiencia entre la reflexión profunda y el actuar de cada persona con otros. Esta respuesta del ser

humano del acompañamiento es un camino de encuentros entre la persona que acompaña y quien es acompañado. (Ideario de El Colegio).

La política educacional chilena, ha planteado la necesidad de un proceso de acompañamiento, que lideren los directores de los colegios, para fortalecer la práctica de los profesores y los procesos de aprendizaje de los estudiantes. (Mineduc, 2015)

En la actualidad los instrumentos para entregar los estándares en el contexto educativo que promueven el liderazgo pedagógico, son: Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015) y los Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores (2014). El objetivo de esta política es fomentar el desarrollo profesional de los profesores, con acciones de acompañamiento docente.

La característica de este proceso se basa en la generación de comunicación efectiva, vínculos de confianza, estímulos para potenciar la práctica pedagógica de los docentes y los procesos de aprendizaje de los estudiantes. (Ministerio de Educación de Chile, Mineduc, 2014, 2015, 2018; Román y Murillo, 2008, citado en Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019). Para este ejercicio es necesario una estrecha relación entre los participantes de este proceso, y la apertura de confiar que se cumplirán las tareas, obligaciones para cumplir con la entrega de los aprendizajes de los estudiantes. (Robbins, 2004). Esta práctica de los directivos debe entregar a los docentes: (1) respeto interpersonal; (2) respaldo pedagógico; (3) retroalimentación; (4) soporte técnico; (5) reflexión continua para su desempeño. Además de incorporar estrategias y procedimientos para fomentar el aprendizaje de los estudiantes. (Martínez y Jugo, 2014, citado en Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019).

#### **4.2.3 Acompañamiento docente.**

Este proceso debe ser entendido como la acción de la supervisión educativa. Maureira (2015, p. 2), lo plantea como una forma de trabajo que busca *“caminar junto con los actores escolares en un diálogo horizontal y permanente, y en un contexto de confianza mutua con el fin de enfrentar, en conjunto, desafíos profesionales y educativos que son significativos”*. Otro concepto que se instala en este proceso de acompañamiento es el de la mediación formativa, con lo cual, se busca llegar a una meta común, basado en el trabajo colaborativo, crecimiento profesional y emocional. (Osto, 2006; Planela, 2009, citado en Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019).

Según Martínez y González (2020), la mediación formativa, permite incorporar; (1) preparación necesaria para la práctica docente, (2) relaciones y procesos de gestión de aprendizajes desde la perspectiva comunitaria. Este proceso se logra a través de una práctica intencionada, sistemática, relación horizontal, disposición personal y compromiso (Montero, 2011, p.72). Los dispositivos de formación y acompañamiento fundados en el aprendizaje autónomo, horizontal y colaborativo, son más positivos para realizar

transformaciones en el ejercicio del aprendizaje al interior de los colegios. (Ingvarson, Meiers & Bebáis, 2005; Navarro & Verdisco, 2000, citado en Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019).

Para el autor Cavalli (2006, citado en Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019), es necesario hacer una distinción entre acompañamiento docente y el enfoque del acompañamiento.

- (1) Acompañamiento docente; está centrado en desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes, desde la práctica del fomento en la reflexión del ejercicio de pedagógico. Además, de fortalecer el proceso de cambio de las prácticas docentes, a través del soporte técnico y afectivo.
- (2) Enfoque del Acompañamiento; es el proceso del aprendizaje colaborativo entre pares, en una dinámica de aprendizaje continuo. El que acompaña es un facilitador, que tiene una experiencia profesional exitosa, que facilita el proceso de acompañamiento desde la propia trayectoria. La relación está basada en la tolerancia, empatía y confianza. (Cavalli, 2006, p.262, citado por Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019).

#### **4.2.3.1 Modelos de Acompañamiento docente**

El Acompañamiento docente para Nieto (2001, citado en Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019), propone tres modelos de acompañamiento centrados en las relaciones interpersonales, vínculo, trabajo en equipo, en coordinación con las necesidades declaradas por el establecimiento escolar. (Martínez y González, 2010).

- (1) Modelo de Intervención; este modelo destaca por la supervisión y gestión de los estándares educativos del establecimiento. El actor importante, está centrado en el acompañante (Vezub y Alliaud, 2012, citado en Leiva-Guerrero y Vásquez, 2019) que destaca por su experiencia pedagógica. (Segovia, 2010). La relación que se desarrolla tiene carácter jerárquico con un seguimiento más directivo y de supervisión para revisar las problemáticas que se presenta sin un trabajo colaborativo entre el acompañante y el acompañado.
- (2) Modelo de Facilitación; en este modelo el acompañamiento está centrado en el punto de vista del profesor acompañado, quien tiene un rol relevante en este proceso, promoviendo instancias de reflexión, comprensión y autodescubrimiento para su práctica pedagógica. (Segovia, 2010). La relación del acompañante se limita a un rol secundario de facilitador para generar actividades conjuntas sin receta prescrita.

- (3) Modelo de Colaboración; el acompañamiento educativo en este modelo, acentúa la relación de interdependencia que se desarrolla entre el acompañante y el acompañado. Se presenta un trabajo formativo y colaborativo, en igualdad de condiciones, responsabilidades en toma de decisiones en base a la resolución de problemáticas que se presenten. (Segovia, 2010; Vezub y Alliaud, 2012).

#### **4.2.3.2 Acompañamiento docente y equipos directivos**

Desde el año 2014, el Ministerio de Educación (Mineduc) ha comenzado a instalar el concepto del Acompañamiento docente en su agenda para las instituciones escolares, reforzando el sentido y prioridad de mejorar el desempeño y desarrollo profesional de los profesores, que debe instalar como prioridad el Acompañamiento en sus escuelas. Yana y Adco (2018).

El Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógicas (CPEIP) y Mineduc, plantean el Acompañamiento como: “el proceso de inducción, acompañamiento y promoción de los docentes, coherentes con las necesidades personales, profesionales e institucionales, caracterizado por un clima de confianza y comunicación efectiva, incentivo para potenciar el mejoramiento de la práctica pedagógica” (Mineduc, 2018, p.15).

Según Mineduc, las investigaciones nacionales e internacionales acerca del Acompañamiento docente, debe instalarse como una práctica y estrategia cohesionada e integrada que permita el intercambio de experiencias y conocimientos que faciliten el perfeccionamiento del ejercicio del aprendizaje, en el rol del acompañante que guía, enseña, aconseja y ayuda al docente acompañado, favoreciendo la práctica educativa desde la observación, valoración y retroalimentación, sobre un conjunto de elementos como son la reflexión conjunta y colaborativa, procedimientos y estrategia. (Aziz, 2017; Román, 2015; Terrero, Legañoa y García, 2018; Yana y Adco, 2018). El acompañado puede desarrollar un pensamiento crítico, cuestionador de la realidad que permita comprender y transformarla.



## **V. METODOLOGÍA**

Este trabajo de investigación se realizó desde una metodología cualitativa con análisis de contenido con tipo de categorización inductiva, que permitió ahondar en mayor profundidad las percepciones y significados a través de los relatos de profesores, jefes de departamentos y coordinación en su práctica habitual y diferentes interacciones que viven al interior de El Colegio. La investigación se desarrolló con un diseño descriptivo exploratorio, que permitió indagar acerca de las actividades pedagógicas, experiencias, dinámicas y relaciones que se desarrollan en el establecimiento educacional, respecto de sus características en el ejercicio como profesores, los estilos de liderazgos y acompañamiento docente que se practica en El Colegio.

### **5.1 Participantes**

Se reclutaron ocho profesores, de los cuales cinco aceptaron participar. Siete Jefes de Departamento, de los cuales aceptaron cinco. También a una de las personas sustenta el cargo de Coordinación, quién también posee el cargo de Jefe de Departamento. Finalmente, a la persona que posee el cargo de Subdirección Académica.

Se implementó una estrategia de reclutamiento intencional. Las personas entrevistadas, en el nivel de profesores de asignatura, fueron seleccionados de acuerdo con algunos criterios para tener una muestra más representativa, como son: genero, antigüedad, participación sindical, que permitiera tener una mirada con menos sesgo de parte del entrevistador, con las diferentes perspectivas de los profesores y sus experiencias desde cada realidad como miembro de la comunidad escolar.

### **5.2 Técnicas Aplicadas**

Se implementaron 10 entrevistas individuales semiestructuradas y un grupo focal. En todas las entrevistas individuales se consultaron inicialmente acerca de la incorporación y la trayectoria del entrevistado en El Colegio. En el grupo focal se profundizó en algunas de las temáticas de las entrevistas individuales.

A los profesores, que se les realizó entrevistas semiestructuradas individualmente, se les consultó por su biografía, su trayectoria laboral, los cargos desempeñados, experiencia y desarrollo en El Colegio, y finalmente, se consultó por su experiencia en las relaciones al interior de El Colegio, con foco en su relación directa con jefatura, los estilos de liderazgo que podía apreciar y las prácticas de acompañamiento (ver pauta de entrevista en el Anexo).

A tres Jefes de Departamentos también se les entrevistó individualmente, y se les invitó a participar en un grupo focal con otros dos Jefes de Departamento más. La pauta de entrevista individual consideró el estilo de relación que tenían en su Departamento y fuera del mismo, también el conocimiento que tenían de los pilares formativos y las prácticas de acompañamiento que desarrollaban con su equipo. Como guía para la recolección de información en el grupo focal se definió una pauta que consideró, trabajar en la línea del acompañamiento docentes, cómo estos lo viven, y cómo influyen los liderazgos en la práctica del acompañamiento. (ver pauta de entrevista en el Anexo).

En el caso de la persona entrevistada a cargo de la Coordinación, entrevistada que también sustenta el cargo de Jefe de Departamento, se profundizó en las relaciones dentro de su Ciclo y entre los Departamentos. Mientras que a la persona en el cargo la Subdirección se consultó sobre las prácticas de acompañamiento que implementaba desde su rol, así como la percepción que tenía del acompañamiento que ofrecen los Jefes de Departamento que están bajo su supervisión.

### **5.3 Procedimiento**

Para el desarrollo de estas actividades se solicitó autorización a la dirección de El Colegio para realizar este trabajo de investigación. Además, se realizó un primer encuentro con la Subdirección Académica, quien manifestó estar dispuesto a participar en el desarrollo de esta investigación, y cree que es un buen momento para abordar esta temática.

#### **5.3.1 Entrevista en Profundidad**

Las entrevistas fueron realizadas en las dependencias de El Colegio, por la situación de pandemia con aforos restringidos, se desarrollaron vía plataforma digital. Para conseguir a los entrevistados se consultó en primera instancia a su jefatura directa comentándole respecto del interés de conocer la experiencia del profesor respecto de las prácticas en El Colegio. Una vez obtenida la autorización, la investigadora contactó a los profesores uno a uno explicando el estudio y solicitando su permiso para realizar la entrevista, además de explicarles el carácter confidencial y los fines educativos de esta entrevista.

Para el grupo de Jefes de Departamento, con la Subdirección se revisó a cuáles de los Jefes de Departamento invitar a participar. Se utilizó como criterio el efecto que podría tener en cada uno de los participantes que se le consultara por estas materias. Luego se conversó con cada uno de los Jefes de Departamento seleccionados.

#### **5.3.2 Grupo Focal**

Posterior a las entrevistas se realizó un trabajo de grupo focal con los 3 Jefes de Departamento que participaron en las entrevistas y se sumaron 2 jefes de departamentos más, el interés en realizar este grupo focal, era ahondar en la información obtenida de las

entrevistas respecto de la práctica del acompañamiento docente, conocer las diferentes prácticas, actividades y maneras en como cada jefatura experimentaba con sus profesores el acompañamiento y esto permitió identificar que cada Jefe de Departamento manejaba sus propios criterios y experiencia, sin manejar acuerdos comunes de prácticas de acompañamiento docente. Para realizar esta actividad se solicitó autorización a la Subdirección Académica, quien permitió realizar este grupo focal, en tiempo destinado para sus actividades académicas, las personas que aceptaron participar, lo hicieron de propia voluntad, sin mediar una discriminación para esta elección. Del total de 7 jefes de departamentos del tercer ciclo, participaron 5, estas personas ocupan un cargo de nivel intermedio en El Colegio. Esta actividad se realizó en las dependencias de El Colegio en la oficina de cada jefe de departamento, por medio virtual, debido a la restricción de los aforos exigidos por la autoridad.

Al inicio de cada una de las entrevistas y el grupo focal se explicó el propósito de la entrevista, la confidencialidad del proceso y los fines académicos. Luego se obtuvo el consentimiento informado verbalmente y se obtuvo la autorización para grabar la entrevista con el compromiso de borrar el archivo una vez terminado el proceso de titulación.

## VI. ANALISIS Y PROFUNDIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En este trabajo de investigación desarrollado en El Colegio, como resultado del análisis de contenido de los relatos en las entrevistas realizadas a los jefes de Departamentos y profesores del nivel de enseñanza media, se elaboró un modelo que agrupa tres categorías de análisis, las cuales son:

- 1.- Categoría Organizacional; describe y explica el Contexto institucional de El Colegio, y su historia reciente, producto de una fusión, así como el actual funcionamiento de su nueva estructura y el encuentro de dos culturas organizacionales.
2. Categoría de Liderazgo Pedagógico; se agrupan los hallazgos que se obtuvieron respecto de los estilos de liderazgo de sus jefes de departamentos en el nivel jerárquico intermedio de El Colegio.
3. Categoría de Acompañamiento; identifica las diferentes manifestaciones en la práctica del acompañamiento y cómo este impacta en uno de los pilares formativos que declara El Colegio, como parte de su proyecto educativo.

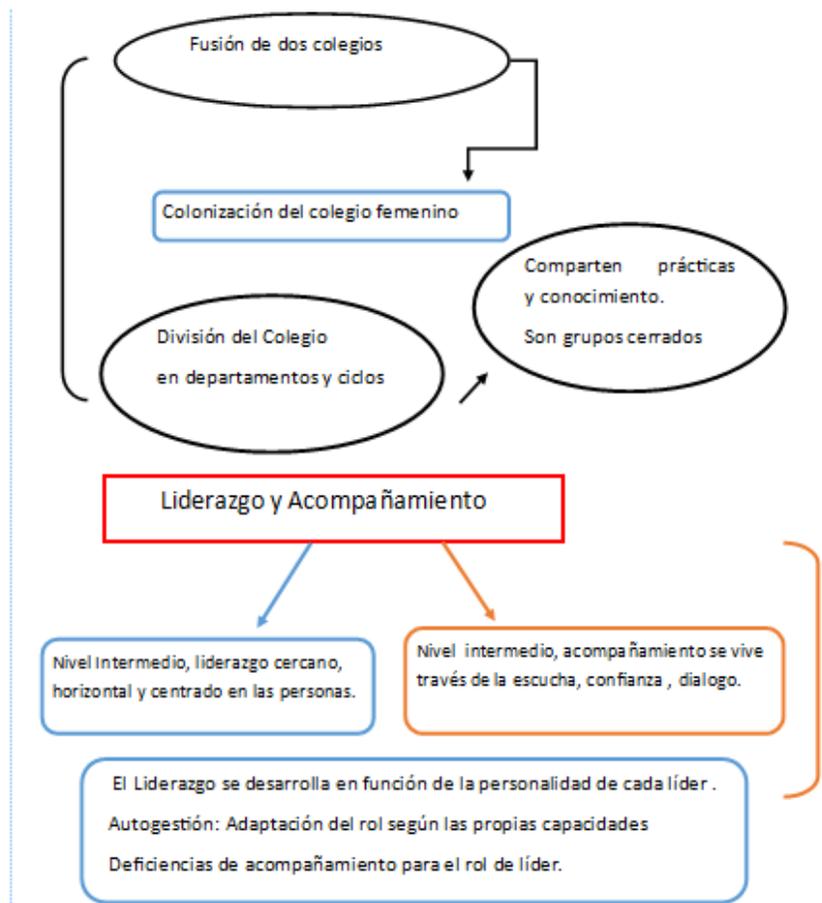


Figura 4. Modelo de Categorías

## 6.1 Categoría Organizacional

### 6.1.1 Subcategoría Fusión

Un primer fenómeno que llama la atención al analizar las entrevistas es la importancia que tiene para los entrevistados la fusión de los colegios y la relación que mantiene con los otros miembros de la comunidad educativa que provienen de alguno de los dos colegios femenino o masculino. El impacto del proceso de fusión en El Colegio es un tema que todos los entrevistados analizan espontáneamente, de los relatos se puede destacar que esta situación está muy presente, aunque de esto ya han pasado cuatro años. Y aunque no lo relacionan explícitamente con el liderazgo en la comunidad educativa, ni con la experiencia de acompañamiento, como analizaremos más adelante, permite comprender estos dos fenómenos y su relación.

*“Hay algo bien especial, que es la fusión, que se produjo en el año 2017, entre [...], y eso ha permanecido en el tiempo, permea todavía, el nacer de este colegio”.* (EJ.1.1)

*“Bueno y no sé muy bien cómo trabajan los demás departamentos, pero sé que luego de la unificación hubo un proceso largo de ajuste”.* (EP.1.2)

*“Y cuando me toca dirigir a estos dos grupos, me encuentro con muchas diferencias, mucho dolor que trajo la fusión, porque esto produjo que una plana educativa, que estaba separada, se unificara, y eso significó que muchas personas, quedaran fuera de este colegio. Y ese proceso, fue muy complejo, el ver quién se queda o quien se va.”* (EJ.4.6)

### 6.1.2 Subcategoría Colonización

Parte importante de la fusión fue el encuentro de dos mundos diferentes que pertenecían a dos colegios, donde uno fue superpuesto sobre el otro. El primer colegio que tenía prácticas más individualistas frente a un segundo colegio con experiencias de trabajo más colaborativo y metodologías con mejores resultados. Este último colegio fue el que absorbió el sistema de trabajo del primer colegio. Esto trajo frustración y dolor para gran parte de los profesores del colegio que migraba del primero. En este proceso hubo muchos despidos ya que, al unirse los dos colegios, quedaban puestos duplicados, en este sentido las jefaturas del segundo colegio se superpusieron a las jefaturas del primer colegio, que mayoritariamente fue más afectado con los despidos.

*“Muchas veces, no se producen los vínculos entre el cuerpo de profesores, justamente por esta traba, ya que existe este muro invisible, en el que [ser del segundo colegio] era esto, y [ser del primer colegio] lo otro”. (EJ.1.2)*

*“Quizás ahí, haya un sello dentro de [segundo colegio], como escucharse más, apoyarse más. Que no eran tanto del [primer colegio], este espacio era mucho más individualista”. (EP.1.2)*

*“Ya que, dentro del colegio primero, teníamos una cultura organizacional, al igual que las del segundo colegio, y de pronto nos tuvimos que adaptarnos a la nueva cultura, en donde para alguno ha sido más fácil, y para otros mucho más complejo”. (EP.3.2)*

La fusión es un fenómeno relevante en relación con la práctica del acompañamiento porque en el contexto del nuevo Colegio los profesores reconocen que se facilita esta práctica. Los entrevistados también destacan que el cambio fue positivo, que se sacaron las mejores prácticas.

*“Pero sé que luego de la unificación hubo un proceso largo de ajuste. Comenzó a mejorar el clima después de la unificación”. (EP.1.1)*

*“Bueno, primero fue en el primer colegio, luego el segundo colegio, y ya finalmente en la fusión, los hombres tenían otra realidad, con otras vistas hacia todo, yo tuve que unificar, lo que hacían bien los hombres, las mujeres, y tratar de que a ambos les gustaran las cosas, tomamos cosas de ambos lados”. (EJ.3.2)*

*“También es un tema, y que la forma de enfrentar los desafíos pedagógicos. Las mujeres tienden a ser más maternas, mientras que los hombres, tienden a ser más sencillos. Y estos dos mundos, se ven enfrentados a convivir en conjunto, y hay que hacerse cargo de que estas dos psicologías, vayan aprendiendo la una y la otra. Y esos fueron uno de los grandes desafíos que se enfrentan luego de unificación. Diferencias en cómo trabajar, de género, de pensar”. (EJ.4.2)*

Antes de vivir el proceso de fusión El Colegio, fue sufriendo una pérdida importante en su matrícula, que paso de tener 3.000 alumnos sumado el primer y segundo colegio, a tener en la actualidad una matrícula 1.800 alumnos, esta situación ha dejado pesar en las personas que perdieron compañeros de trabajo debido al ajuste que se realizó, que fue muy necesario para la continuación del colegio.

*“Hubo un momento en los que se pensó que el colegio se iba a pique, porque fue muy duro, pasar de una matrícula de 3000 alumnos, a una de 2000. Y de pronto, por fin, pudo navegar más claramente”. (EP.1.2)*

### 6.1.3 Subcategoría División de Ciclos y Departamentos

Luego de la fusión, El Colegio tuvo que buscar una manera de administrar este nuevo colegio, donde se encontraron personas con diferentes formas de abordar el trabajo, diversos estilos de liderazgo, e incluso opuestos, y una herida importante después de esta refundación. Se estableció una nueva estructura organizacional de El Colegio llamada funciograma, el cual corresponde a una estructura matricial que organiza a El Colegio en tres ciclos y siete departamentos

Según la Ley Orgánica de Educación, los ciclos se agrupan en cuatro niveles (1) Educación Parvularia, este nivel va desde los 6 meses hasta los 6 años, (2) Nivel Básico, que se divide en dos subgrupos, que se inicia en 1ro. básico hasta 4to básico, y el siguiente desde 5to. Básico a 8vo. Básico, (3) Nivel de Media, que desde 1ro. a 4to. Medio, (4) Nivel superior.

En El Colegio, el ciclo de media, está organizado desde 7mo. básico hasta 4to medio. El ciclo está organizado a través de una Coordinación que vela por todos los temas de conducta y disciplina de los estudiantes, y de los profesores jefes, como esta es una estructura matricial los Jefes de Departamentos que dependen de la Subdirección Académica, que les entrega las directrices pedagógicas y curriculares.

Los niveles jerárquicos que se presentan en El Colegio se dividen en cinco niveles, (1) Dirección, (2) Subdirección y Coordinaciones, (3) jefe de departamentos, (4) Profesores jefes y Encargados de Convivencia, (5) Profesores de Asignatura. (Ver Figura 5).

Los departamentos son unidades de gestión que agrupan a los profesores de nivel de básica y de media, según el contenido de la asignatura. Cada unidad es liderada por un jefe, que a su vez depende de la subdirección académica. Este último se encuentra en nivel de equipo directivo.

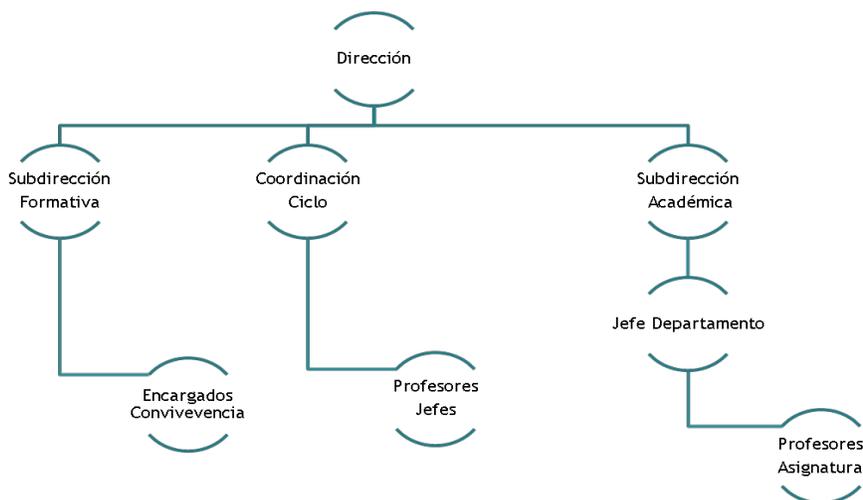


Figura 5, Organigrama de los niveles jerárquico.

Como se describió en la sección anterior, este estudio se desarrolló con los Jefes de Departamentos de la Coordinación del Tercer Ciclo, que incluye los niveles de 7mo. básico a 4to. Medio (ver organigrama del ciclo en Figura 6).

Los Jefes de Departamento pertenecen al nivel jerárquico de liderazgo intermedio (Adey, 2000), cuyo liderazgo se sitúa en un peldaño inferior al equipo directivo, con la facilidad de llegar a los profesores en su totalidad con experiencia de un profesor de asignatura, además, sumado a la autoridad que se ha otorgado como Jefe de Departamento de El Colegio.

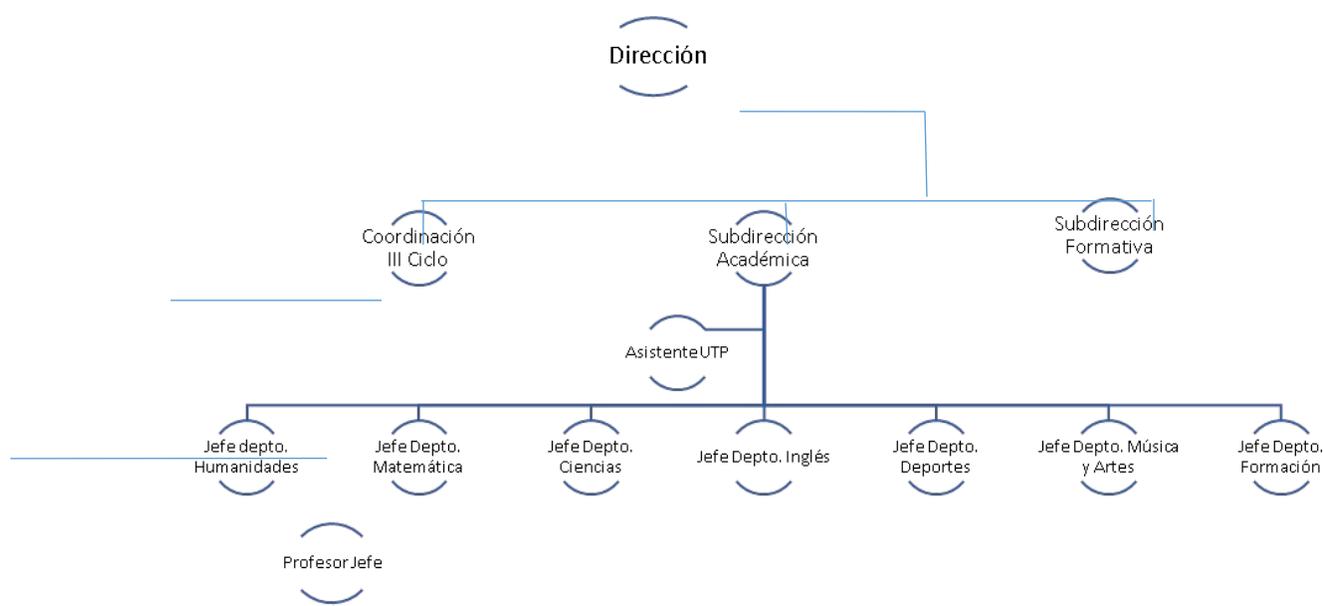


Figura 6. Estructura Organizacional de Departamentos el Ciclo III.

Esta estructura permite gestionar grupos de personas más acotadas para su coordinación y gestión. Sin embargo, se constituye en una segmentación que, dado el tamaño de El Colegio dificulta tener espacios comunes. Como consecuencia, se favorece la relación del grupo pequeño al interior de los departamentos que esta cohesionado, pero no necesariamente en vinculación con El Colegio en su totalidad, constituyéndose en “*grupos cerrados*”.

*“Cada vez más separados entre los departamentos, departamentos estancos, visualizando solo lo suyo. No existe el espacio de todos juntos, falta vida comunitaria”.* (EJ.1.4)

*“Yo creo que depende mucho del jefe de departamento, hay departamentos que son muy unidos, y otros que son muy fríos”. (EP.2.4)*

*“Ahora el problema que yo veo, es que eso retarda la unidad del grupo, pero también, sufren aquellos que no tiene grupo, o que tienen uno muy pequeño, y los que tienen muy poco horario. Esas personas de alguna manera, les cuesta encontrar espacios de relaciones, y es por eso que hemos intencionado, salir al encuentro de esas personas”. (EJ.4.4)*

#### **6.1.4 Subcategoría Funciograma**

En esta división se distinguen que existen, dentro del funciograma, la división del área académica y el área formativa. El área académica, a cargo de la Subdirección Académica supervisa a los Jefes de Departamentos en las temáticas pedagógicas y curriculares. Mientras que las Coordinaciones Formativas, agrupadas en la Subdirección de Formación, entrega en cada ciclo los lineamientos a través de los profesores jefes, relativo a los temas formativos de los estudiantes, particularmente en relación con sus conductas. Entre estas dos Subdirecciones; Académica y Formativa, muchas veces se producen descoordinaciones respecto de actividades que desarrollan. Otras veces se produce un “vacío entre ambos mundos” el formativo y el académico gestionando procesos relacionados en forma independiente un área de la otra.

*“Entonces por eso, hay que ir cada vez, precisando este funciograma, que nos hace transversales, y complementarios. Entonces hay que luchar en eso. Los profesores han manifestado la necesidad de conocernos más, de hablar más, y no desde lo académico, sino más bien de lo personal. Y el tema es como el colegio trabaja eso, que espacios nos da para eso. Espacios institucionales propios”. (EJ.4.5)*

*“Pero hoy en día, el funciograma coarta mucho, la parte académica, con la parte formativa, no hay muchos espacios de encuentro, unos reman para un lado otros para el otro, cada uno defiende lo suyo”. (EP.2.5)*

*“Pero en este caso, de estudiante, hacia la organización, debe ser representante, de lo formativo y académico. Y ser capaz de decir, este problema lo resuelve, lo académico, lo formativo, y este lo resuelve el profesor jefe. Y estos estudiantes, deben ser escuchados, entregarles la información a los profesores jefes, y así llegar a las coordinaciones”. (EJ.5.5)*

#### **6.1.5 Subcategoría Inter departamento**

En la administración del ciclo que se vive en la división de la coordinación de media con sus departamentos, donde se presentan diferentes grupos de profesores de especialidad,

estos han comentado en las entrevistas que su interacción con otros departamentos es más limitada y con pocos espacios comunes.

*“En el departamento la relación es cercana y muy cordial, con otros no existe mucha relación”. (EP.54)*

*“Yo creo que depende mucho del jefe de departamento, hay departamentos que son muy unidos, y otros que son muy fríos”. (EP.2.4)*

Esta situación es diferente a la que mencionan los entrevistados en sus experiencias que se desarrollan al interior de los departamentos, la dinámica que se presenta según sus relatos se muestra robusta, con equipos cohesionados y trabajo colaborativo.

*“Ya está claro cuáles son las instancias, así que yo diría, que uno también dentro de los departamentos, trata de que los profes se acompañan entre pares entre pares, es importante crear vínculos entre ellos”. (GFJ.1.4)*

*“Todos también son super solidarios con lo suyo, con su trabajo, con lo que hacen, con su experiencia, no hay nadie con el serrucho en la mano, creo que es un ambiente muy grato, y eso ha sido muy bueno, para generar un espacio, para salir de la rutina y poder conversar”. (EP.1.4)*

*“Dentro de mi equipo, las relaciones son buenas, acogedoras, amables, super profesionales. y destacó eso por qué en el trabajo no hay ningún tipo de problemas, pero no necesariamente todos son amigos. pueden trabajar bien sin necesidad de tener una relación fuera, externa, se llevan bien con el resto de los departamentos”. (EJ.3.4)*

Es así como se puede reconocer en El Colegio que, producto de una fusión, ha experimentado un proceso difícil, que ha implicado pérdidas por despidos, pero también de aprendizajes dado por los diferentes procesos de ajustes e intercambio de prácticas pedagógicas de los docentes en el nuevo Colegio.

Este nuevo colegio luego del ajuste que ha vivido en estos años, ha sabido reconocer y rescatar prácticas que cada cultura organizacional traía, luego con su distribución de ciclos y departamentos sigue viviendo procesos de ajustes, dado la estructura matricial que organiza a ciclos y departamentos, en conjunto con la división del área académica y formativa, que divide a los profesores en temáticas diferentes pero complementarias.

Todo lo anterior se constituye en el contexto organizacional, en que se ejercita el liderazgo intermedio, así como las prácticas de acompañamiento. El resultado del proceso de fusión de los colegios, el tamaño de la nueva comunidad educativa, así como las circunstancias que ha impuesto la emergencia sanitaria, influyen en el liderazgo presente en el colegio, así como la experiencia de acompañamiento de los docentes.

## **6.2 Categoría Liderazgo Pedagógico**

A continuación, se analizarán las categorías obtenidas respecto del liderazgo en El Colegio, su ejercicio y la experiencia que reportan los entrevistados.

Como se detalla en el Marco Teórico, en el documento del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar entrega los lineamientos respecto de los establecimientos educacionales. Dentro de éstos se plantea que no solo el director debe ejercer un liderazgo, sino en su conjunto el equipo directivo, los jefes de departamento, coordinaciones, jefes de ciclos. Por otro lado, Volante (2010), realiza una distinción para el nivel de liderazgo intermedio, situándolo como un rol relevante de profesores o profesionales de la educación, que se sitúan en este nivel jerárquico, que no son parte del equipo directivo, pero ejercen un cargo de facilitadores al interior de las escuelas entre profesores y el nivel superior del colegio.

Este liderazgo escolar se puede instalar en los colegios a través de los equipos directivos, jefes, coordinaciones, que puedan desarrollar ambientes en condiciones de trabajo propicios para la motivación y desarrollo de habilidades técnicas de sus profesores. (Volante, 2008; Garay, 2008; Valenzuela y Horn, 2012, citado en Bielecka, 2015).

Los equipos directivos que han logrado un liderazgo pedagógico en las escuelas actuales, han podido constatar cómo repercute la disposición de toda la comunidad educativa, cómo aprenden los alumnos, cómo se relacionan los profesores, cuáles son sus motivaciones, para conocer las mejores prácticas pedagógicas.

### **6.2.1 Subcategoría Liderazgo a nivel Directivo**

Como miembro de la comunidad educativa y testigo del funcionamiento del colegio, se puede entregar una perspectiva de la manera de cómo se ejerce el liderazgo a nivel directivo, el que funciona de un modo autoritario y con una estructura vertical con las implicancias que conlleva este tipo de jerarquía, menos democrática, con un mayor control desde quien tiene mayor cargo y responsabilidad, también conocido como piramidal. Este tipo de estructura no es parte de este trabajo de investigación, tampoco fue el interés de indagar este nivel en la estructura organizacional.

Por lo antes mencionado, podemos describir que se identifica dos estilos de liderazgo, uno a nivel directivo, y otro a nivel intermedio. El liderazgo a nivel directivo está ubicado en el Director y su equipo directivo, compuesto por la Dirección, Coordinaciones, Subdirección Académica y Formativa. El liderazgo de este nivel se percibe con una estructura organizacional de orden vertical y autoritario. (Ver Figura 6).

### 6.2.2 Subcategoría Liderazgo a nivel Intermedio

El liderazgo a nivel intermedio corresponde a los cargos de Jefes de Departamentos, estos cargos son ocupados por profesores especialistas en su disciplina, que además tiene bastante experiencia en los aspectos académicos, pedagógicos y curriculares. Este liderazgo intermedio se visualiza como un liderazgo más democrático, cercano y horizontal. Este liderazgo a nivel intermedio, se puede destacar según los relatos de los entrevistados como una práctica de un modo más próximo y respetuoso.

*“Lo máximo, joven, flexible, valora mi trabajo. Se muestra muy acogedora, aún con las personas difíciles es diplomática”. (EP.4.7)*

*“Es súper bueno, porque nos entrega harta responsabilidad a nosotros, a mí no me gusta mucho que nos anden persiguiendo para decirnos tiene que hacer esto, en cambio no es así, él nos deja trabajar, nos deja claro lo que tenemos que hacer. No está constantemente preguntado si hicimos lo que se nos pidió, porque ya todos sabemos que lo tenemos que hacer”. (EP.4)*

*“Entonces, ¿Cuál ha sido la estrategia?, yo te diría, que he tratado de ser super cercana, porque pese a los problemas que he tenido con los profes, y esto es porque las personas son más importantes, y uno se come el orgullo, y participa igual a igual”. (EJ.2)*

Para este nivel jerárquico, donde se sitúan los Jefes de Departamentos en la Coordinación del Ciclo de media de El Colegio, se ha podido identificar ciertas características en sus líderes, que se observan en el ejercicio de su rol de jefatura, el que se ha ido desarrollando durante su experiencia laboral en El Colegio.

De los cinco jefes de departamentos que participaron en el grupo focal, tres de ellos ingresaron al colegio para el cargo de profesor de asignatura, con una trayectoria de alrededor de 20 años, los otros dos jefes de departamentos, ingresaron al colegio al cargo de jefatura, con una experiencia menor de 5 años. Para el caso de los tres primeros, estos jefes de departamentos fueron desarrollando una carrera en El Colegio, de acuerdo a esta trayectoria, llegaron al cargo de Jefe de Departamento. Este antecedente es importante destacarlo, para identificar las siguientes categorías que se pudieron identificar en relación con el desarrollo de sus competencias y su estilo de liderazgo intermedio.

### 6.2.3 Subcategoría Estilos de liderazgo

Los entrevistados, al describir los estilos de liderazgo de sus jefes de departamento, aluden a las características individuales de cada uno de ellos. A partir de lo anterior, se podría plantear que la personalidad juega un factor primordial en la forma como ejercen su liderazgo, sin identificar un estilo evidente de liderazgo como institución educativa.

*“No veo un tipo de liderazgo en concreto, veo de todo tipo de Liderazgo, veo aquellos que son jefes de departamentos que son más cercanos, pero que son poco asertivos, bueno en general veo poco asertividad. Porque veo a algún jefe de departamento muy cercano, pero que se pone más del lado del profesor, qué hacía la institución. y no desde de la institución hacia el profesor”. (EJ.5)*

*“Él es muy de llegar a acuerdos, toma decisiones cuando hay que tomarlas, pero siempre nos escucha. Y él siempre ha dicho que las decisiones se toman en conjunto. Pero evidentemente, hay veces que él tiene que ser directivo, que más que nada él tiene que comunicarnos decisiones que nosotros tenemos que ejecutar”. (EP.1.6)*

*“Yo creo que está planteado en función de la personalidad de cada persona, siento que es natural, y muchas veces el mismo cargo condiciona el comportamiento. Porque, no es lo mismo estar en una reunión de departamento, que estar compartiendo una comida de fin de semestre, en donde la situación es menos tensa”. (EP.3.7).*

#### **6.2.4 Subcategoría Experiencia de líderes intermedios**

La experiencia fue otro factor que mencionaron las jefaturas entrevistadas y los participantes del grupo focal, al describirse como líderes, o situarse en un tipo de liderazgo. Por ejemplo, por medio del aprendizaje en el rol de jefatura se cometen errores, que se constituyen en aprendizajes para ejercer de mejor forma la jefatura.

*“El gestionar, es como una receta, si uno sabe que, en la primera vez, algo no se la salió bien, va a tratar de mejorarlo, para la próxima. Tú sabes que debes ir aprendiendo sobre la marcha, y no te frustras porque algo no te salió bien, sino que, planificas, para que la próxima, te salga mejor. Yo creo que los cursos de liderazgo, los cursos de intervención, son para que los cursos vivencien la necesidad de tener líderes, eficientes, y esto se va a lograr, con el trabajo de roles, intercambiar los papeles”. (EJ.2.6)*

*“Mira yo creo que hay pocas personas, que no son tan comprensivas, o la pueden criticar, pero en el día a día, es muy cercana con los profes, con un contacto muy estrecho”. (EP.2.7)*

*“Si, y bueno entender que el liderazgo, es una posibilidad de que otros se puedan desarrollar y brillar. No entiendo mi liderazgo para brillar yo, sino que mi liderazgo, va en lucir y hacer brillar a las personas que trabajan conmigo”. (EJ.4.7).*

### 6.2.5 Subcategoría Autogestión

Para este proceso de trabajo con los jefes de departamentos es importante destacar que, para ir desarrollando sus competencias de liderazgo, los jefes de departamento han ido realizando procesos de autogestión con sus propios recursos y estilos para ir mejorando sus capacidades y habilidades como jefes y este liderazgo se ha ido desarrollando en función de su personalidad, a nivel de El Colegio no se maneja un estilo común.

*“Yo creo que hemos mejorado harto, hemos aprendido y puesto en práctica varias cosas. Todos cumplen esa función de acompañamiento, a su manera, a su estilo. es necesario saber estar cuando los necesiten, y saber no estar cuando no nos necesiten”. (GFJ.5)*

*“Yo creo que uno tiene una tendencia a cierto liderazgo, trato en mi caso de intencionar, el trabajo con mi equipo, dependiendo de la situación, hay veces en las hay situaciones que no son consultivas, y no lo hago tan cooperativo, ya que es lo que hay que hacer, quizás desde ahí, construir con el equipo, y poder llegar a las metas”. (GFJ.2)*

*“Bueno, ahora yo veo a los jefes de departamento, cercanos a la gente, siempre preocupados y teniendo reuniones sistemáticas con las personas. En el fondo trato de, ver qué es lo que necesita mi grupo de trabajo, qué tipo de Liderazgo, si quieren que sea más vertical o más horizontal. Ser asertivo con su grupo de gente”. (EJ.5.7).*

Esta estrategia estaría dando cuenta de la ausencia de una política en relación con el desarrollo del liderazgo de las jefaturas de departamento. El colegio no estaría ofreciendo el acompañamiento necesario para que los jefes de departamento compartan una práctica común con bases para propiciar un estilo de liderazgo que favorezca el ejercicio del acompañamiento por parte de sus equipos de profesores.

En el análisis de las dimensiones que nacieron producto de las entrevistas individuales y el grupo focal, se mencionó de parte de los entrevistados con bastante frecuencia la cercanía que ellos sentían respecto del estilo del Liderazgo y el Acompañamiento como parte de la cultura que ellos experimentaban en el colegio.

### **6.3 Categoría Acompañamiento docente**

El acompañamiento, es una estrategia docente, que permite mejorar las prácticas de los profesores en el aula en su gestión pedagógica y de gestión, por consecuencia mejorará el nivel de rendimiento de los estudiantes. Este proceso se realiza a través de una guía concreta y sistemática de su acompañante, labor que generalmente realiza su jefatura directa. Según los autores (Navarro y Verdisco, 2000; Ingvarson, 2005), una política de acompañamiento debe fortalecer el aprendizaje autónomo, a través de relaciones horizontales y colaborativas.

La base del acompañamiento pedagógico es reconocer la relevancia que tienen los profesores y demás profesionales educacionales en los contextos escolares. Esta práctica lo que busca es dar seguimiento al trabajo de los docentes, escuchar sus necesidades, y dar retroalimentación de su trabajo en el aula, para mejorar sus habilidades y herramientas en los quehaceres pedagógicos.

Uno de los pilares estratégicos declarado por El Colegio en su Plan Estratégico Institucional (PEI), es el valor del Acompañamiento, que busca entregar una atención cercana, personal, marcada por la gratitud y la colaboración humana a sus niños y niñas. (Ideario de El Colegio, 2020). Sin embargo, el ideario de El Colegio no analiza cómo el acompañamiento, puede favorecer la gestión pedagógica de los profesores, así como la formación de los estudiantes. Tampoco establece directrices claras que permitan a los docentes poner en práctica el acompañamiento con sus estudiantes.

Cuando se consulta a los profesores por los pilares formativos del colegio, los entrevistados tienen poca claridad para identificarlos y nombrarlos. Una vez que se les pregunta puntualmente por este pilar formativo del acompañamiento, ellos pueden describir y reconocer una experiencia con este concepto del acompañamiento, donde les resulta muy familiar esta práctica del acompañamiento que se vive con sus pares y jefaturas.

#### **6.3.1 Subcategoría Experiencia del Acompañamiento de jefaturas**

Asimismo, es importante mencionar que, para los profesores, la experiencia que tiene con el acompañamiento y cómo lo perciben en su práctica laboral, lo describen de manera positiva como una práctica habitual, el de sentirse acompañados. A diferencia del nivel de los jefes de departamentos, según lo manifestado en el grupo focal, los jefes de departamentos tienen más familiaridad con el valor formativo del acompañamiento, pero se observa que en su nivel el acompañamiento que reciben es menor. Los entrevistados indicaron que tienen espacios de acuerdos con su jefatura con una periodicidad, pero se muestran más solitarios en su rol de jefatura.

*“Muchas veces a mí me toco hacer el trabajo sola, no tenía el apoyo de mi jefe, y eso pasa muchas veces, porque estamos tan metidos en nuestras cosas, y nos falta el conversar, y saber si a alguien le hace falta algo, y eso es el acompañamiento. El pilar fundamental del colegio, y nuestro carisma, es el acompañamiento”. (EJ.2.8).*

Para las personas que fueron entrevistadas y que participaron en el grupo focal, el tema del acompañamiento está muy presente en su actuar diario, en diferentes actividades que han asumido como propias, tales como estar presente, el desarrollo de la confianza, crear vínculos, la escucha y hacer seguimiento de sus profesores, “el acompañamiento es la pega”. El Colegio como organización ha declarado dentro de sus pilares formativos el acompañamiento, como un valor a seguir, pero este no está instalado en sus bases como una política institucional de trabajo, aunque se habla mucho de la “cultura del acompañamiento”, los profesores se sienten acompañados por sus jefaturas, pero este mecanismo no se reconoce como una práctica conocida como parte de su estrategia educacional.

*“Algo para agregar, es el tema de la escucha, es parte del liderazgo y del acompañamiento, con el ser capaz de escuchar. Uno de los primeros términos es poder escuchar”*

*“Tratar de empatizar con la realidad que viven las personas e ir acompañando dentro de la realidad de cada uno no dentro de un canasto de un grupo de personas, sino que desde la individualidad”. (GFJ.2.9).*

*“Bueno, lo que yo vislumbro, que quienes tenemos liderazgo, somos responsables de la formación de la persona, entonces un líder en un contexto educativo está a cargo que en el fondo su dirigido saque el máximo potencial profesional, pero sobre todo el contexto que estamos, también acompañarlo en el nivel personal. Y tal vez esa es una arista que nos podría faltar. El conocer, el acompañar más desde la propia vida, y no desde el quehacer”. (EJ.5.9)*

Además, en el grupo focal un entrevistado hizo una separación del acompañamiento personal del profesional, aunque el resto de los participantes habló de una práctica integral que abarca todas las dimensiones de sus profesores.

*“Quisiera hacer una separación o diferenciación, porque aquí, me da la impresión de que se habla de un tipo de acompañamiento de carácter personal, pero obviamente es una parte de ese acompañamiento. Pero también hay un acompañamiento profesional, que hay que incluir a ese acompañamiento. Pero lo profesional requiere otros tipos de habilidades para poder hacerlo, y eso pasa, porque uno, como líder de un equipo, tenga cierta validez frente al resto, en términos técnicos y profesionales, para que tú puedas evaluar, corregir y sugerir”. GFJ (1.9)*

Los resultados obtenidos permiten reconocer que a nivel intermedio el tipo de liderazgo que las personas experimentan en su quehacer diario, es un liderazgo más cercano y horizontal, que facilita la práctica del acompañamiento. Sin perjuicio de lo anterior, el estilo de liderazgo de los jefes de departamentos se desarrolla por medio de sus propias competencias y habilidades, no se reconoce un estilo común de liderazgo.

*“Hay una relación directa entre el estilo de liderazgo y el acompañamiento, cuando un estilo de liderazgo, es impositivo es más bien vertical, el acompañamiento es más bien una obligación, no les sale natural, obviamente, ya que no se busca acompañar, sino que ordenar. Si hay un estilo más democrático más participativo con trabajo en equipo, el acompañamiento sale de manera natural. Es por esto que la relación se debe dar de manera, en la que el liderazgo y acompañamiento tengan una relación directa”. (GFJ. 5.1)*

En este sentido el colegio no ha definido un estilo de liderazgo que facilite la implementación de prácticas pedagógicas en que el acompañamiento, como valor, sea un pilar fundamental para la formación y el aprendizaje de los estudiantes, y del ejercicio de los docentes en su práctica pedagógica.

### **6.3.2 Subcategoría Experiencia del Acompañamiento nivel profesores**

No obstante, los profesores en su relación con sus jefaturas se sienten acompañados, y expresan diferentes maneras de cómo experimentan este acompañamiento. En una primera impresión ellos no reconocen el pilar formativo del acompañamiento, pero luego que se mencionan los pilares de El Colegio, estos son capaces de reconocer estas prácticas sin dificultad, y pueden dar ejemplos de cómo viven este acompañamiento con sus jefaturas.

*“Ahora respecto al acompañamiento, se preocupan harto de nosotros, de los alumnos también, me he sentido bien acompañado, en este proceso de ser profesor jefe”. (EP.5.8).*

*“Pero detrás de esa idea, al menos yo siempre he sentido, tanto de mi jefatura directa, como de los encargados de convivencia, de los encargados de ciclo, los hermanos formadores, siempre un acompañamiento, siempre en el término en lo que yo requiero, necesito, de mi sentir, mi pensar”. (EP.3.8)*

## VII. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN

Basados en los resultados obtenidos, fue posible identificar una serie de posibilidades que podrían aportar a mejorar y fortalecer la práctica pedagógica al interior de la comunidad educativa.

Para asegurar el acompañamiento como valor para la gestión pedagógica, así como la formación y el proceso de aprendizaje de los estudiantes de El Colegio, se proponen una serie de acciones para que faciliten el desarrollo de un estilo de liderazgo en los Jefes de Departamentos que favorezca el valor del acompañamiento en la práctica pedagógica. Asimismo, que el estilo de liderazgo no puede centrarse en las características de la personalidad, la experiencia y la autogestión de la persona que ejerce el liderazgo. Las prácticas del Liderazgo y Acompañamiento en contextos escolares son experiencias colectivas que necesitan a toda la comunidad educativa en una misma sintonía para obtener mejores prácticas pedagógicas de sus profesores para fortalecer los aprendizajes de sus estudiantes.

Las propuestas de intervención que se plantean después de realizar esta investigación en El Colegio respecto de Liderazgo y Acompañamiento, serán divididas en tres áreas de trabajo.

- I. Línea pedagógica; esta dimensión tiene directa relación con el quehacer de la práctica docente en El Colegio, y buscará desarrollar dos líneas de acción que resultaron con debilidad, pero con una alta probabilidad de mejora con acciones simples y de mediano plazo.
- II. Línea organizacional; esta área es relevante situarla como estratégica al interior del colegio, quizás por ser considerada sin relación directa en el trabajo de los profesores, esta línea de intervención puede fortalecer las relaciones dentro de la comunidad educativa, fomentando autonomía, clarificación de roles y desarrollo de las capacidades de sus líderes para que puedan movilizar a sus docentes en su tarea pedagógica.
- III. Línea Integración; en los resultados obtenidos de esta investigación, una categoría identificada como fortaleza resultó ser la buena relación al interior del grupo de los diferentes departamentos de asignatura de El Colegio. Pero esta situación es experimentada diferente fuera de estos grupos, las relaciones en la coordinación del ciclo se perciben como más distantes y con menos sentido de pertenencia, este escenario podría ser una amenaza en la convivencia del colegio.

## **7.1 Propuesta en la línea Pedagógica**

### **7.1.1 Integración de áreas Formativa y Académica**

Como se expuso en los resultados, una de las condiciones que desfavorece el liderazgo intermedio y el acompañamiento hacia los docentes es la débil integración del trabajo que realizan las subdirecciones de Formación y Académicos. En la medida que cada subdirección implementa acciones sin coordinación con la otra se debilita el liderazgo pedagógico dentro de la comunidad educativa respecto de las definiciones de políticas para el desarrollo del liderazgo intermedio y el acompañamiento. El trabajo a desarrollar en la comunidad educativa es para el aprendizaje de los estudiantes, si se dividen áreas formativas y académicas, esta debe tener la capacidad de integración y trabajo cohesionado, puesto que los niños y niñas son una persona en su integralidad, y no pueden ser tratados en fragmentos.

Dado lo anterior, se propone definir lineamientos que integren y complementen las áreas Académicas y Formativas del colegio, para que estas dejen de trabajar independiente una de la otra, o sea a partir de *la voluntad* de cada miembro de las áreas.

Los actores responsables de definir estos lineamientos son: la Dirección, las Coordinaciones de Ciclo, así como las Subdirecciones Formativa y Académica. Para implementar esta propuesta es muy relevante el rol de la dirección de El Colegio, quien debe a dar a conocer la relevancia y los significativo que es para la comunidad educativa que las áreas Académicas y Formativas en conjunto con las Coordinaciones de Ciclo incorporen e integren su planificación anual en conjunto.

Lo anterior sólo puede ser implementado en la medida que exista la intención y la voluntad política de todos los actores para que se materialice esta acción. Una actividad concreta que se propone para esta coordinación de áreas es realizar reuniones periódicas entre las subdirecciones y sus equipos de trabajo, en los cuales puedan identificar sus diferentes problemáticas, visiones y objetivos en común. La factibilidad actual para implementar esta propuesta es alta ya que no implica mayores cambios en su trabajo cotidiano con una implementación a mediano y corto plazo.

### **7.1.2 Construcción de Protocolo de Acompañamiento Docente**

Trabajar un protocolo de Acompañamiento en los diferentes niveles del colegio, con sus actividades y responsabilidades en la guía para estudiantes, profesores, jefes de departamentos, coordinaciones y profesionales de la comunidad educativa.

En los resultados obtenidos se identificó una práctica habitual de los jefes de departamentos para con sus profesores que sienten la experiencia del acompañamiento.

Una amenaza que se puede observar en este proceso es la falta de un protocolo asociado a este trabajo del acompañamiento docente. En el grupo focal que se desarrolló con los jefes de departamentos para conocer cómo viven el acompañamiento en El Colegio, se destaca que tienen incorporado este concepto en su trabajo de líderes con sus docentes y equipos, pero la debilidad se presenta en la poca claridad del acompañamiento docente, como una herramienta pedagógica para la mejora en la práctica de los profesores para los aprendizajes de los estudiantes.

Por lo antes descrito, se propone la construcción de un protocolo de acompañamiento, que podrá describir los sustentos pedagógicos que respaldan esta práctica, sus objetivos, tareas y responsabilidades de quiénes ejerzan este rol, para el nivel de liderazgo intermedio que ocupan los jefes de departamentos, es una oportunidad para el ejercicio de su cargo, el fortalecer la práctica del acompañamiento docente con sus equipos tanto en el aula como fuera de ella. Los profesores con menos capacidades y habilidades en la práctica docente, podrán desarrollar mejores competencias con seguimiento permanente y trabajo colaborativo de sus líderes.

La factibilidad de realizar esta propuesta es alta, aunque requiere de un trabajo metódico de todos los actores de la comunidad escolar, que podría materializarse con una mesa de trabajo colaborativo con representantes de todos los miembros del colegio, estudiantes, profesores, jefes de departamentos, coordinaciones, profesionales de apoyo y el equipo directivo. La implementación de esta propuesta es de mediano plazo.

## **7.2 Propuesta en la línea Organizacional**

### **7.2.1 Redefinición del Funciograma.**

En los resultados se mostró con mucha claridad que los entrevistados habían vivido un proceso difícil al momento de la fusión del colegio, y pese al tiempo transcurrido (más de cuatro años) este suceso los había marcado profundamente, producto de este acontecimiento, la administración incorporó la figura del funciograma para administrar a este nuevo colegio fusionado. Esta organización del funciograma matricial, tiene la característica de la dependencia que una persona puede tener más de un supervisor o jefe. En esta nueva organización de El Colegio esta distribución organizacional tiene poca claridad y las personas lo describen como un obstáculo en las relaciones al interior de la comunidad educativa. Además, el liderazgo ejercido a nivel directivo se muestra autoritario y vertical, características que son poco coherente con el modelo matricial, que busca autonomía y resolución en la medida que el cargo lo requiera. También es relevante destacar el modo de comunicar la implementación de estos posibles cambios, que necesitan una estrategia común para dar a conocer a toda la comunidad escolar y sus integrantes.

Esta propuesta plantea, a nivel más profundo, definir una estructura organizacional que sea la más adecuada para el colegio; una estructura con mayor autonomía y claridad de roles. Esta propuesta podría ser desarrollada por un profesional consultor externo, en colaboración con un consejo directivo, y la participación de las diferentes jefaturas y profesores de El Colegio.

La factibilidad de implementarse sería baja, dado que requiere un cambio estructural en la organización del colegio y la voluntad política de la dirección para realizar este tipo cambio y los resultados podrían implementarse en un largo plazo.

### **7.2.2 Identificar estilo de Liderazgo para fortalecer Proyecto Educativo**

Definir una política de Colegio o red para identificar el estilo de liderazgo que se busca potenciar para fortalecer el PEI. Una estrategia que permitiría reorientar el estilo de liderazgo para el nivel directivo que se vive en la actualidad en la comunidad educativa, que se presenta más autoritario. En la medida que los jefes de departamentos, equipo directivo, coordinaciones tengan claridad de su rol y estilo tendrán menos dificultad para ejercer su liderazgo, facilitando la implementación del proyecto educativo en El Colegio y los aprendizajes de los estudiantes.

A nivel de liderazgo intermedio, el foco de esta investigación, los líderes se muestran cercanos, horizontales y de trato fácil, estas cualidades son una oportunidad para fortalecer el rol de los jefes de departamentos para que pueden llegar a los profesores en su quehacer pedagógico motivándolos para la mejora continua de sus propios procesos profesionales y en los objetivos para el aprendizaje de los estudiantes.

Una actividad que podría reunir este trabajo es a través de un taller para compartir experiencias de cómo se piensan como institución educativa. Para alcanzar este objetivo se podría implementar un taller o mesa de trabajo con todos los estamentos para construir el liderazgo. Dado la cantidad de profesores que involucra este Taller, se debe evaluar la metodología para su desarrollo. Dentro de las posibilidades se encuentra el desarrollo de una Asamblea con participación de todos. Otra alternativa podría ser que los jefes de departamento lideren el trabajo, levantando con sus profesores qué prácticas de liderazgo facilitan las relaciones profesor jefatura directa. Además, es necesario incorporar en las evaluaciones de desempeño que se espera de esta práctica de liderazgo en el desarrollo de su trabajo

La factibilidad de esta propuesta es de nivel medio bajo, requiere la participación de toda la comunidad escolar para mirarse y pensarse en su contexto educativo. Asimismo, sería interesante que todos los niveles jerárquicos de la comunidad participen, lo que permitirá desarrollar un sentido de pertenencia y colectividad que fortalece a la institución en su conjunto y su PEI.

El tiempo que requiere esta propuesta de largo plazo, ya que los cambios organizacionales y ajuste de cultura lleva tiempo implementar para todos sus miembros.

### **7.3 Propuesta en la línea de Integración de la comunidad**

#### **7.3.1 Potenciando el trabajo colaborativo.**

Desarrollar prácticas para fortalecer el trabajo colaborativo e integral, que permitirá pensarse y funcionar como una colectividad con objetivos y metas comunes, sin divisiones o islas independientes. Una categoría identificada en el desarrollo de este trabajo es la debilidad de las relaciones fuera de los departamentos, entonces el establecer espacios de trabajo con metas comunes fortalecerá el sentido de pertenencia y vínculo de la comunidad escolar fuera de los grupos pequeños.

Una actividad propuesta para fortalecer esta dimensión sería realizar charlas pedagógicas para fortalecer práctica de nuevas metodologías educativas con profesores de diferentes disciplinas, pero de la misma coordinación de ciclo, esta actividad permitirá relacionarse en un contexto diferente y además de fortalecer el ejercicio profesional.

Los actores principales serían los profesores, jefes de departamentos y coordinaciones, la factibilidad es alta de poder implementarse, solo estaría la dificultad de destinar tiempo dentro de las agendas de los docentes para concretar este tipo de instancias. El tiempo para desarrollar estas actividades es de mediano plazo, se requiere instalar una forma de trabajo diferente a la habitual y las personas posiblemente tendrán resistencia en un inicio

#### **7.3.2 Crear espacios de Integración a nivel de Coordinación de Ciclo.**

Fomentar espacios que permitan desarrollar actividades de nivel de la Coordinación de Ciclo de Media del Colegio para provocar las relaciones fuera de los departamentos de cada disciplina que facilitará el sentido de pertenencia con la comunidad escolar. Unos de los resultados positivos que presenta este trabajo de investigación fueron las buenas relaciones que se producen al interior de los departamentos. Los entrevistados manifiestan un sentido de orgullo y camaradería que experimentan al interior de sus departamentos de asignatura, pero fuera de este círculo esta situación es diferente, y mencionan que las relaciones son respetuosas y cordiales, pero con poco espacio para conocerse e interactuar.

De las experiencias recogidas los profesores mencionaban que las salas de profesores estaban diseñadas por asignatura, quizás una alternativa podría ser el de crear un espacio común que congregue a profesores de diferentes asignaturas. Otra actividad que podría realizarse son asambleas trimestrales a la que puedan asistir como coordinación de ciclo,

que permitan dar a conocer a los profesores lineamientos, objetivos y proyectos del colegio

Para ello es necesaria la participación de todos los miembros de la comunidad escolar, pero como la cantidad de personas es numeroso, podría organizarse por ciclos. La factibilidad de implementar este tipo de reuniones es media, dado las agendas acotadas de los docentes, pero si se planifica en tiempos de menor demanda podría resultar como actividad integrativa y comunitaria. El tiempo necesario para llevar a cabo sería de mediano plazo, dado que se debe incorporar en la planificación anual de las actividades del colegio

## VIII. CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

El objetivo de esta investigación era conocer el estilo de liderazgo que se ejercía en la Coordinación de ciclo de media de El Colegio, y sus implicancias en la práctica del acompañamiento docente. Estos aspectos fueron identificados en el desarrollo de este trabajo, y pueden contribuir, en primera instancia, para definir las responsabilidades, así como aclarar los roles de los miembros de la comunidad educativa. Por consiguiente, se mejorarían las relaciones a nivel de áreas, coordinación, departamentos y profesores. A nivel de gestión pedagógica, contribuiría para definir políticas y prácticas que permitan fortalecer la implementación del PEI, particularmente en la experiencia del Acompañamiento

De los resultados obtenidos en esta investigación de El Colegio respecto de su estilo de liderazgo y cómo este impacta en la práctica del acompañamiento docente, lo primero que se puede señalar es la experiencia de intranquilidad que vivieron las personas en el proceso de fusión de El Colegio. Esta situación fue presentándose en cada uno de los entrevistados sin existir en la pauta de preguntas ni el interés de ahondar en esto. En el cargo que desempeño en El Colegio la permanencia es de dos años, por lo tanto, el asunto de la fusión no es parte de la experiencia. Asimismo, parece relevante mencionarlo dentro de los hallazgos de este trabajo por ser parte importante de su historia presente y latente en la comunidad escolar, que puede dar claridad de situaciones actuales que experimentan los diferentes actores en la comunidad escolar.

En la configuración del nuevo colegio surgieron dificultades en cómo relacionarse en una estructura con orígenes diferentes, estilos y metodologías diferentes, para subsanar estas formas de trabajo, la administración fue tomando decisiones para organizar a esta institución. Para ello, realizó una serie de ajustes para establecer una estrategia de trabajo. Una de las medidas que instaló fue organizarse con la estructura de un funciograma, y agrupar a las personas en coordinaciones, área y departamentos, estas divisiones necesarias por el número de personas que asciende a 240 trabajadores que tiene El Colegio, ayuda en la organización, pero debilita las relaciones fuera de los grupos pequeños. En los grupos pequeños, se identifica relaciones estables y cercanas, con equipos cohesionados y unidos, que trabajan de modo colaborativo.

Adicionalmente fue necesario considerar la estructura organizacional de El Colegio, que está dividida por niveles jerárquicos, donde el nivel superior está situado en la dirección y su equipo directivo, luego el nivel lo conforman los jefes de departamentos y en el siguiente nivel los profesores de asignatura. Como se mencionó anteriormente la forma organizativa de El Colegio es con la estructura de un funciograma, este modelo trabaja con la autonomía e independencia de quienes ocupan los cargos. Sin embargo, dada la madurez necesaria para funcionar con este modo el colegio aun no la alcanzado, por lo

tanto, se propone redefinir una estructura adecuada a su nivel que le permita ajustar sus necesidades y procesos.

De los resultados obtenidos para conocer los estilos de liderazgo en lo experimentado por sus miembros en el colegio, esta investigación se situó en el nivel de los jefes de departamentos, conocidos como liderazgo intermedio, son ellos quienes tienen la responsabilidad de movilizar y guiar a sus profesores en sus disciplinas. Aunque, el liderazgo de la dirección por mucho tiempo era considerada como lo más relevante en las escuelas, esto ha ido adaptándose a otras necesidades, por esto el rol del liderazgo intermedio hoy es relevante, al estar como líderes de los profesores pueden ser motores para fomentar mejoras sustanciales en sus equipos, a nivel pedagógico y personal.

Las características de liderazgo que se identifica a nivel de jefes departamentos es cercano, abierto, horizontal, estas cualidades fueron mencionadas por los entrevistados, esta condición podría responder a que estas jefaturas, que también son profesores, podrían entender sus realidades y las complejidades del ejercicio de su trabajo en el aula. Esta situación es una fortaleza que se debe considerar en las propuestas de intervención, como capital social en la mejora de las prácticas pedagógicas de los profesores.

Asimismo, se pudo identificar que los estilos de liderazgos que se presentan en el nivel intermedio son diversos, identificando un estilo más participativo y democrático. El Colegio como institución que trabaja con personas para personas, este estilo podría funcionar en una mejor medida, dado que se necesita constantemente la retroalimentación con los profesores y sus prácticas pedagógicas, aunque la autoridad de la jefatura está declarada por El Colegio, es importante destacar que para los docentes es relevante que se tome su opinión a la hora de tomar decisiones. Este estilo de liderazgo da el espacio a las personas para plantear sus inquietudes y opiniones, para que juntos puedan ir buscando diferentes alternativas a problemáticas que pueden estar experimentado, y mejorando constantemente la labor docente al interior y fuera del aula del colegio.

En este nivel de la estructura jerárquica, el estilo de liderazgo democrático tiene la cualidad de desarrollar relaciones cercanas y horizontales, la desventaja que podrían darse mal entendidos en la función del rol de la jefatura al ser una estructura horizontal, es que los docentes podrían mal interpretar. Es necesario hacer notar que esta situación podría darse en este tipo de liderazgo, para que no perjudique el rol y la autoridad del jefe.

Adicionalmente, se destaca en el trabajo de grupo focal la capacidad de autogestión y desarrollo que han experimentado los jefes de departamento, de los cinco participantes de la actividad, tres de ellos, comenzaron como profesores en su trayectoria laboral en El Colegio, y luego de los años les asignaron la responsabilidad de su cargo como Jefe de

Departamento. Por eso se destaca el trabajo personal que han realizado para mejorar sus capacidades e incorporar habilidades en el ejercicio de su desarrollo profesional.

Otro objetivo que buscaba esta investigación era conocer la práctica del acompañamiento docente que ha sido declarado en su proyecto educativo como pilar formativo, el que está relacionado con el liderazgo, de los resultados obtenidos se observa que los entrevistados están familiarizados con este concepto, tienen algunas prácticas asociadas, pero desconocen el sustento pedagógica de esta práctica docente, que busca mejorar el desempeño de los profesores con un seguimiento permanente para mejorar sus capacidades y herramientas en el desarrollo de su trabajo en el aula.

Las propuestas planteadas luego de analizar los resultados consideran desarrollar un protocolo para la práctica del acompañamiento, definición de un estilo de liderazgo que las favorezca, la definición de roles, tareas y responsabilidades de los líderes intermedios, así como el fortalecimiento de sus capacidades. Dentro del análisis de factibilidad se reconocer como factor principal que El Colegio manifieste su interés de experimentar esta práctica como pilar formativo a todos los niveles de la comunidad educativa. Asimismo, la voluntad política y actitudinal del Equipo Directivo de cambiar el estilo de liderazgo, volcándose a los procesos internos, además de la relación con la red.

El proceso de investigación desarrollado, en el rol de jefa de RRHH, ha permitido explorar y reconocer junto con el trabajo con la Subdirección Académica y el desarrollo de este proyecto permitieron visibilizar la falta de coordinación existente entre las dos Subdirecciones y se podría posicionar como un profesional con competencias para colaborar en el abordaje de esta problemática. Las entrevistas con los jefes de departamento favorecieron espacios de vinculo y cercanía. Con los profesores, se facilitaría la confianza para trabajar en conjunto para visualizar mejoras.

En el proceso del desarrollo de esta investigación, se ha podido establecer un rol de facilitador para la gestión de personas, siendo un puente entre los objetivos de la dirección y equipo directivo junto a las necesidades e intereses de los profesores frente a la práctica de su ejercicio profesional. Este rol de facilitador es necesario para visualizar puntos de encuentros y ayudar a configurar el soporte necesario como asesor en temáticas de liderazgo, acompañamiento u otras necesidades que vayan surgiendo.

En relación con los aprendizajes obtenidos en el Magister de Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, la aproximación a las problemáticas organizacionales desde una perspectiva de investigación acción me permitieron desarrollar este proyecto considerando el rol dentro de la organización, así como las perspectivas de otros miembros de la comunidad educativa, particularmente la Subdirección Académica. Distintos cursos como Diseño Organizacional, Toma de Decisiones y el Taller AFE, han permitido analizar como el diseño organizacional y distintos estilos de liderazgo influyen en las dinámicas organizacionales que se pudieron observar en El Colegio. Finalmente, la

línea de formación en metodologías de investigación me permitió diseñar el proceso de recolección y análisis de la información para el desarrollo del proyecto,

## BIBLIOGRAFÍA

- Bielecka, J. (2015). *Las características del liderazgo intermedio en el departamento de inglés en un colegio particular privado de alto rendimiento académico*. (Tesis Magíster en Educación, Facultad Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile). Extraído de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/15788>.
- Calvo de Mora, J. (2011), Aspectos críticos del liderazgo institucional en la educación, *Revista Actualidades Investigativas en educación*, 11, 1-29. Extraído de <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2376144>
- Cortes, M. & Zoro, B. (2016) El Rol Estratégico de los Liderazgos Medios al Interior de las Escuelas para la Mejora Escolar: Una Mirada desde la Literatura Internacional. Extraído de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-8.pdf>
- Gajardo, J. & Ulloa, J. (2016). *Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones*. Extraído de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- Guillén, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España, Madrid, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España.
- Guzmán Vásquez, A. (2011). Reseña de "Liderazgo en Administración. Una interpretación sociológica" de Selznick, P. INNOVAR. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21 (40), 235-237. Extraído de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81822453017>
- Ideario El Colegio 2020.
- KPI Estudios, *Estudio de Clima Organizacional y Engagement 2017*. Santiago de Chile.
- Leiva-Guerrero, M., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la educación*, (51), 225-251. Extraído en <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Martínez, H. & González, S. (2010). Acompañamiento pedagógico y profesionalización docente: sentido y perspectiva. *Ciencia y Sociedad*, XXXV (3), 521-541. Extraído en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87020009007>
- Maureira, F. (2015). Acompañamiento ¿a escuelas o a las aulas?, *Cuaderno de Educación*, 66, Facultad de Educación, Universidad Alberto Hurtado.
- Mineduc, Chile (2008). Marco para una buena enseñanza.
- Mineduc, Chile (2015). Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.

Mineduc, Chile (2019). Guía de Herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos. Liderazgo escolar: Reconociendo los tipos de liderazgo.

Mineduc, Chile. Agencia de calidad de la educación, Tipos de Liderazgo para trabajar datos.

Razeto, A. (2017). *Más confianza para una mejor escuela: el valor de las relaciones interpersonales entre profesores y director. Cuadernos de Investigación Educativa*, 8 (1), 61-76. Extraído en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=443652196005>

Sanchez, E. & Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 25-39. Extraído en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80515880003>

Sepulveda, R. & Volante, P. (2019) Liderazgo Instruccional Intermedio: enfoques internacionales para el desarrollo docente en las escuelas chilenas. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 23 (3). Extraído en <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i3.11231>

Vezub, L. (2012). Las políticas de acompañamiento pedagógico como estrategia de desarrollo profesional docente. *Revista IICE*, 30. Universidad de Buenos Aires. Extraído en <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/iice/article/view/149>

## ANEXOS

## PAUTA ENTREVISTA PROFESOR

- Presentación (Rapport): El propósito de la entrevista (proyecto de grado y tema de liderazgo)
- Cuéntame un poco como llegaste al colegio y como ha sido tu experiencia.
- Cuéntame un poco como se dan las relaciones entre los colegas de tu departamento, cuando y donde se dan los espacios para interactuar
  - o Momentos en que interactúa Reuniones, recreos, ingreso, salidas, almuerzos
  - o Información que comparten: departamento, colegio, valores, formación de estudiantes, aspectos personales
  - o Calidad de las relaciones: Grado de formalidad, cercanía
- Y que tal la relación con la jefatura
  - o Estilo de relación: Formal
  - o Disponibilidad
  - o Ecuanimidad en las relaciones
- Liderazgo la jefatura y su efecto en las relaciones
  - o Estilo: convoca, dirige, planifica, escucha, da órdenes.
  - o Influencia en las relaciones
- Uno de los pilares formativos del colegio es el acompañamiento, ¿no cierto? ¿cómo entiendes lo del acompañamiento? (definición, valor, como se vive, que lo apoyaría)
- ¿Cómo influye el liderazgo de tu jefatura en la vivencia del acompañamiento?
- ¿Como le gustaría que fueran las relaciones?

## PAUTA ENTREVISTA JEFE DEPARTAMENTO Y COORDINACION

- Presentación (Rapport): El propósito de la entrevista (proyecto de grado y tema de liderazgo)
- Cuéntame un poco como llegaste al colegio y como ha sido tu experiencia.
- Cuéntame un poco como se dan las relaciones entre los profesores de tu departamento
  - o Momentos en que interactúa Reuniones, recreos, ingreso, salidas, almuerzos
  - o Información que comparten: departamento, colegio, valores, formación de estudiantes, aspectos personales
  - o Calidad de las relaciones: Grado de formalidad, cercanía
- ¿Cómo ha sido tu experiencia en el rol de jefatura?
  - o Si ha sido fácil
  - o Los desafíos
  - o Situaciones complejas que ha enfrentado
- Ahora hablemos de los pilares formativos del colegio. ¿Me puedes contar un poco de que se tratan y como se viven en el colegio? ¿Y en tu departamento?
  - o ¿Cuál es el rol de los jefes de departamento en la vivencia de los pilares?
- o ¿Cómo pueden los jefes de departamento fortalecer la implementación del proyecto formativo? ¿Es para los estudiantes solamente?

## PAUTA GRUPO FOCAL

1. ¿Qué es el acompañamiento?
2. ¿Cómo se vive y en qué instancias se vive el acompañamiento?
3. ¿Qué tipo de prácticas realizan para acompañar a sus profesores?
4. ¿Tienen criterios comunes de cómo acompañar a sus profesores?
5. ¿Cómo influyen los liderazgos en el acompañamiento?
6. Existen otros líderes no formales en la comunidad del colegio.



## CODIFICACIÓN DE CATEGORIAS Y SUBCATEGORIAS

Síntesis de Códigos	ORGANIZACIONAL		
Entrevistados	Citas	Códigos de primer orden	Núm.
<b>C.A.</b>	Hay algo bien especial, que es la fusión, que se produjo en el año 2017, entre los masculino y femeninos, y eso ha permanecido en el tiempo, permea todavía, el nacer de este colegio. Todavía hay algunos docentes, que comparten experiencias que se llevaron a cabo en el femenino y masculino, como el que se hacía en cada espacio.	<i>Fusión.1</i>	EJ(1)1.1
<b>L.F.</b>	Bueno y no sé muy bien cómo trabajan los demás departamentos, pero sé que luego de la unificación hubo un proceso largo de ajuste. Comenzó a mejorar el clima después de la unificación. Hubo un momento en los que se pensó que el colegio se iba a pique, porque fue muy duro, pasar de una matrícula de 3.000 alumnos, a una de 2.000. Y de pronto, por fin, pudo navegar más claramente.		EP(1)1.2
<b>N.U.</b>	Sólo femenino hasta que se fusionaron los dos colegios eso fue hace cuatro años o cinco años. En el dos mil diecisiete.		EP(4)1.3
<b>V.S.</b>	Al menos, los que hemos persistido, yo creo que hemos asimilado tal vez esa situación hemos tenido capacidad resiliencia. Pero hay otros que lamentablemente no se adaptaron y decidieron mejor ir por otro destino, otro camino.		EP(3)1.4
<b>P.M.</b>	Hoy en día pese a que los profes están muy cansados, hemos avanzado mucho en relaciones humanas, porque igual venimos de una fusión, mundos diferentes, al llamarnos cumbre, nos ordenaban según al director que cada uno le tocaba, y ese punto, cuando nos unieron, teníamos puntos de vistas bastante distintos, y nos costó.		EP(2)1.5
<b>V.N.</b>	Y cuando me toca dirigir a estos dos grupos, me encuentro con muchas diferencias, mucho dolor que trajo la fusión, porque esto produjo que una plana educativa, que estaba separada, se unificara, y eso significo que muchas personas, quedaran fuera de este colegio. Y ese proceso, fue muy complejo, el ver quién se queda o quien se va. El sentimiento que se produjo ahí, fue muy duro, ya que muchos de los docentes del masculino quedo fuera.		EJ(4)1.6
<b>C.P.</b>	Es bien complejo, porque además el colegio, viene		EJ(5)1.7

	saliendo de una crisis bien grande de fusión, si bien hemos sabido madurar, permitiendo proyectar, es bien difícil basarse en números.		
		<b>Colegio Femenino masculino.2</b>	
<b>C.A.</b>	Todavía hay algunos docentes, que comparten experiencias que se llevaron a cabo en el femenino y masculino, como el que se hacía en cada espacio. Las relaciones con esto cambiaron luego de la fusión. Muchas veces, no se producen los vínculos entre el cuerpo de profesores, justamente por esta traba, ya que existe este muro invisible, en el que lo femenino era esto, y lo masculino lo otro.		EJ(1)2.1
<b>L.F.</b>	Quizás ahí, haya un sello dentro de lo femenino, como escucharse más, apoyarse más. Que no eran tanto del ex masculino, este espacio era mucho más individualista.		EP(1)2.2
<b>V.S</b>	Ya que dentro del ex masculino, teníamos una cultura organizacional, al igual que las del ex femenino, y de pronto nos tuvimos que adaptarnos a la nueva cultura, en donde para alguno ha sido más fácil, y para otros mucho más complejo.		EP(3)2.3
<b>V.N</b>	también es un tema, y que la forma de enfrentar los desafíos pedagógicos. Las mujeres tienden a ser más maternas, mientras que los hombres, tienden a ser más sencillos. Y estos dos mundos, se ven enfrentados a convivir en conjunto, y hay que hacerse cargo de que estas dos psicologías, vayan aprendiendo la una y la otra. Y esos fueron uno de los grandes desafíos que se enfrentan luego de unificación. Diferencias en como trabajar, de género, de pensar.		EJ(4)2.4
<b>L.B</b>	Bueno, primero fue en el masculino, luego en el femenino, y ya finalmente en la fusión, los hombres tenían otra realidad, con otras vistas hacia todo, yo tuve que unificar, el que hacían bien los hombres, las mujeres, y tratar de que a ambos les gustaran las cosas. tomamos cosas de ambos lados.		EJ(3)2.5
		<b>División Ciclos y Departamentos 3.</b>	
<b>C.A.</b>	Me acuerdo de alguna conversación que tuve con un apoderado, en que cada uno trabaja en los suyos, visualizando lo suyo, y no dando apertura a otros departamentos. Además, aquí estamos separados por ciclo, y eso nos		EJ(1)3.1

	separa mucho más, y muchas veces no se conocen, y eso afecta, ya que al no tener el conocimiento de quien es el otro, cómo se va a ir al encuentro con este.		
<b>V.S</b>	Claro, tal vez con los otros departamentos es más formal. Yo desde mi punto vista, es imposible que no converse o interactúe con otros, pero el nivel de confianza, es totalmente distinto, en humanidades, y fuera de este.		EP(3)3.2
<b>G.F</b>	En relación con los otros departamentos, y demás profesores, bueno en la sala de profesores, compartimos con los profes de Artes, súper buena onda, un muy buen ambiente laboral, es bien agradable, dan ganas de estar ahí, uno no se siente incómodo. Pero ahora siendo bien sinceros, a los otros departamentos, uno los ve bien poco y nada.		EP(5)3.3
<b>V.N</b>	Hoy día, yo tengo un grupo de profesores, más sanos, con un sentido de pertenencia al ciclo, independiente que estén o no de acuerdo. Creo que se ha abierto, la necesidad urgente, de afianzar vínculos, de salir un poco de los departamentos, para comenzar a encontrarnos con otros. Y con la capacitación de acompañamiento, ha aparecido esta necesidad de conocernos, hablarnos, juntarnos más. Hay un ciclo que se encuentra necesitado de eso. Entonces hoy día, tengo un grupo más abierto a eso, que sueña con eso, pero también que tienes limitantes, para llegar esa unidad, porque no hay tanta fluidez. Lo otro que se comparte, es una identidad de ciclo, es un profesor más crítico, cuestionador, hay un problema, que puede ser un motor de avance, o de retroceso.		EJ(4)3.4
<b>P.M.</b>	Yo creo que, como es un colegio grande, yo siento que cada uno debe poner un grano de arena para que funcione. Si las personas no son empáticas, no dan un tiempo, estamos mal.		EP(2)3.5
<b>L.B.</b>	Quizás por la separación física natural, que en este momento tenemos que estar separados, y eso ha permitido que no se generen conflictos. De hecho, si lo que ha pasado es que se conocen menos, como hay muchos profesores nuevos, hay muchos que no se conocen, y esto pasa porque no se ven. pero eso no significa que existe una mala relación ni nada. Salas comunes ya no existen.		EJ(3)3.6
<b>C.P.</b>	En general, el cuerpo de profesores, se divide por departamentos, y estamos tratando de implementar, un proceso, en el que las personas, contribuimos a ciertos		EJ(5)3.7

	<p>proyectos, el proyecto de cada ciclo y educar a los estudiantes. Y en ese sentido, se ha configurado al colegio en departamentos, y en esos departamentos, hay un jefe que va a dirigir.</p> <p>En términos generales, las relaciones son bastante buenas, por lo complejo de mirar una cultura escolar, en el fondo, finalmente, se crean subculturas, en cada ciclo, en cada departamento.</p>		
		<i>Inter departamentos 4.</i>	
<b>M.D</b>	Ya está claro cuáles son las instancias, asique yo diría, que uno también dentro de los departamentos, trata de que los profes se acompañan entre pares entre ellos, es importante crear vínculos entre ellos.		GFJ(1)4.1
<b>L.F.</b>	Todo super transparente, super honesto, con espacio también para conversar, para reírnos un poco, con muy buenos profesionales, yo de verdad me saco el sombrero, de todos he aprendido algo, todos también son super solidarios con lo suyo, con su trabajo, con lo que hacen, con su experiencia, no hay nadie con el serrucho en la mano, creo que es un ambiente muy grato, y eso ha sido muy bueno, para generar un espacio, para salir de la rutina y poder conversar.		EP(1)4.2
<b>C.A.</b>	Cada vez más separados entre los departamentos, departamentos estancos, visualizando solo lo suyo. No existe el espacio de todos juntos, falta vida comunitaria.		EJ(1)4.3
<b>P.M.</b>	Yo creo que depende mucho del jefe de departamento, hay departamentos que son muy unidos, y otros que son muy fríos.		EP(2)4.4
<b>L.B.</b>	Dentro de mi equipo, bien las relaciones son buenas, acogedoras, amables, super profesionales. y destacó eso por qué en el trabajo no hay ningún tipo de problemas, pero no necesariamente todos son amigos. pueden trabajar bien sin necesidad de tener una relación fuera, externa, se llevan bien con el resto de los departamentos.		EJ(3)4.5
<b>G.F.</b>	En el departamento la relación es cercana y muy cordial, con otros no existe mucha relación.		EP(5)4.6
<b>V.N.</b>	Las relaciones entre ellos, es difícil, no es fácil. Hay grupos que se llevan muy bien, y otros a los que les ha costado, mucho relacionarse entre ellos, hay grupos que se han afiatado. Y entre los grupos no es tan fluida la conversación, las relaciones, quizás el tiempo influye a que cueste ir a los encuentros. Ahora el problema que yo veo, es que eso retarda la unidad del grupo, pero también, sufren aquellos que no tiene grupo, o que		EJ(4)4.7

	tienen uno muy pequeño, y los que tiene muy poco horario. Esas personas de alguna manera, les cuesta encontrar espacios de relaciones, y es por eso que hemos intencionado, salir al encuentro de esas personas.		
		<b>Funciograma 5</b>	
<b>V.N.</b>	Entonces por eso, hay que ir cada vez, precisando este funciograma, que nos hace transversales, y complementarios. Entonces hay que luchar en eso. Los profesores han manifestado la necesidad de conocernos más, de hablar más, y no desde lo académico, sino más bien de lo personal. Y el tema es como el colegio trabaja eso, que espacios nos da para eso. Espacios institucionales, que propios.		EJ(4)5.1
<b>P.M.</b>	Pero hoy en día, el funciograma coarta mucho, la parte académica, con la parte formativa, no hay muchos espacios de encuentro, unos reman para un lado otros para el otro, cada uno defiende lo suyo.		EP(2)5.2
<b>C.P</b>	Pero en este caso, de estudiante, hacia la organización, debe ser representante, de lo formativo y académico. Y ser capaz de decir, este problema lo resuelve, lo académico, lo formativo, y este lo resuelve el profesor jefe. Y estos estudiantes, deben ser escuchados, entregarles la información a los profesores jefes, y así llegar a las coordinaciones.		EJ(5)5.3
	<b>LIDERAZGO</b>		
		<b>Liderazgo Intermedio 5</b>	
<b>P.A</b>	El gestionar, es como una receta, si uno sabe que, en la primera vez, algo no se la salió bien, va a tratar de mejorarlo, para la próxima. Tú sabes que debes ir aprendiendo sobre la marcha, y no te frustras porque algo no te salió bien, sino que, planificas, para que la próxima, te salga mejor. Yo creo que los cursos de liderazgo, los cursos de intervención, son para que los cursos vivencien la necesidad de tener líderes, eficientes, y esto se va a lograr, con el trabajo de roles, intercambiar los papeles.		EJ(2)6.1
<b>M.T</b>	Yo creo que uno tiene una tendencia a cierto liderazgo, trato en mi caso de intencionar, el trabajo con mi equipo, dependiendo de la situación, hay veces en las hay situaciones que no son consultivas, y no lo hago tan cooperativo, ya que es lo que hay que hacer, y quizás desde ahí, construir con el equipo, y poder llegar a las metas.		GFJ(2)6.2
<b>C.P.</b>	No veo un tipo de liderazgo en concreto, veo de todo tipo		EJ(5)6.3

	<p>de Liderazgo, veo aquellos que son jefes de departamentos que son más cercanos, pero que son poco asertivos, bueno en general veo poco asertividad. Porque veo a algún jefe de departamento muy cercano, pero que se entiende más al momento del lado del profesor, qué hacía la institución. y no debes de la institución hacia el profesor. Entonces cuando me toca dar una mala noticia, te complica mucho, y son incapaces de dar la instrucción, porque saben que va a venir un conjunto de grupos que van a alegrar. Y pasa que son demasiados horizontales. Y por otra parte tengo al otro extremo, de Liderazgo en dónde es muy vertical, se dan muchas instrucciones, con poco cuidado.</p>		
<b>L.F</b>	<p>Él es muy de llegar a acuerdos, toma decisiones cuando hay que tomarlas, pero siempre nos escucha. Y él siempre ha dicho que las decisiones se toman en conjunto. Pero evidentemente, hay veces que él tiene que ser directivo, que más que nada él tiene que comunicarnos decisiones que nosotros tenemos que ejecutar.</p> <p>su trabajo siempre es muy profesional, siempre hemos teniendo una muy buena relación. Ahora más allá de lo personal, él es un muy buen profesional, tampoco he tenido nunca nada que decir respecto a eso.</p>		EP(1)6.4
<b>N.U</b>	<p>Bueno es mi opinión personal por lo general a veces eso es mejor pero no tan ejecutivo pienso que tiene un liderazgo bastante potente porque es muy matea, ella es muy estructurada o sea no creo que sea estructurada porque es artista, pero se estructura muy bien para poder cumplir con todo lo que ella el cargo le pide.</p>		EP(4)6.6
<b>G.F</b>	<p>Es súper bueno, porque nos entrega harta responsabilidad a nosotros, a mí no me gusta mucho que nos anden persiguiendo para decirnos tiene que hacer esto, en cambio no es así, él nos deja trabajar, nos deja claro lo que tenemos que hacer. No está constantemente preguntado si hicimos lo que se nos pidió, porque ya todos sabemos que lo tenemos que hacer.</p>		EP(4)6.7
		<b>Tipos Liderazgo 7.</b>	
<b>V.S</b>	<p>Yo creo que está planteado en función de la personalidad de cada persona, siento que es natural, y muchas veces el mismo cargo condiciona el comportamiento. Porque, no es lo mismo estar en una reunión de departamento, que estar compartiendo una comida de fin de semestre, en donde la situación es menos tensa. Yo creo que se da por la personalidad de cada individuo, y en ese sentido creo que Carolina es más afectiva, y Max más parco, pero</p>		EP(3)7.1

	siempre se respeta el grado de profesionalismo,		
<b>V.N</b>	Si, y bueno entender que el liderazgo, es una posibilidad de que otros se puedan desarrollar y brillar. No entiendo mi liderazgo para brillar yo, sino que mi liderazgo, va en lucir y hacer brillar a las personas que trabajan conmigo.		EJ(4)7.2
<b>P.M.</b>	Mira yo creo que hay pocas personas, que no son tan comprensivas, o la pueden criticar, pero en el día a día, es muy cercana con los profes, con un contacto muy estrecho. En la parte de planificación, ha avanzado mucho en cuanto a otros años, en cuanto a acuerdos personales, al acta, le ha dado un cuerpo, a lo que antes era eterio, esa parte de planificación, con intención.		EP(2)7.3
<b>L.B</b>	Yo creo que hemos mejorado hartoo, hemos aprendido y puesto en práctica varias cosas. Todos cumplen esa función de acompañamiento, a su manera, a su estilo. es necesario saber estar cuando los necesiten, y saber no estar cuando no nos necesiten.		GFJ(5)7.4
<b>N.U.</b>	Lo máximo, joven, flexible, valora mi trabajo. Se muestra muy acogedora, aun con las personas difíciles es diplomática.		EP(4)7.5
<b>P.A.</b>	Entonces, ¿Cuál ha sido la estrategia?, yo te diría, que he tratado de ser super cercana, porque pese a los problemas que he tenido con los profes, y esto es porque las personas son más importantes, y uno se come el orgullo, y participa igual a igual. Y si se hace la discriminación, se echa a perder a vista de los demás, la capacidad, que tú tienes del autocontrol. Es importante, que vean, como te autocontrolas, y si ven, que no te pueden sacar de esa línea cuando te molestan, te comienzan a respetar.		EJ(2)7.6
<b>C.P.</b>	Bueno, ahora yo veo a los jefes de departamento, cercanos a la gente, siempre preocupados y teniendo reuniones sistemáticas con las personas. En el fondo trató de, ver qué es lo que necesita mi grupo de trabajo, qué tipo de Liderazgo, si quieren que sea más vertical o más horizontal. Ser asertivo con su grupo de gente.		EJ(5)7.7
	<b>ACOMPANIAMIENTO</b>	<b>Acompañamient o Nivel profesores 8.</b>	
<b>G.F</b>	Ahora respecto al acompañamiento, se preocupan hartoo de nosotros, de los alumnos también, me he sentido bien acompañado, en este proceso de ser profesor jefe. Hay un equipo súper importante encargado de lo espiritual, la		EP(5)8.1

	<p>psicopedagoga con las cosas más académicas, y lo psicológico, con las psicólogas, los prefectos de disciplina. Creo que eso ha sido súper positivo en ese sentido.</p>		
<b>V.S.</b>	<p>Pero detrás de esa idea, al menos yo siempre he sentido, tanto de mi jefatura directa, como de los encargados de convivencia, de los encargados de ciclo, los hermanos formadores, siempre un acompañamiento, siempre en el término en lo que yo requiero, necesito, de mi sentir, mi pensar. Y creo que sí, yo particularmente, no puedo sentirme desagradecido, al contrario, creo que hay una intención, una preocupación.</p>		EP(3)8.2
<b>P.M.</b>	<p>Hay algunos que solo dan ordenes de lo que se debe hacer, y ahí, siento que nos falta tiempo, no hay espacios, son recreos de 15 minutos, y no hay espacios, en donde sentirse acompañados, y hay que generar espacios para poder acompañar, y mejorar mucho en ese aspecto.</p>		EP(2)8.3
<b>V.N.</b>	<p>Super difícil, piensa que, para mí como jefatura, es uno de desafíos más grandes de mi carrera. Significa conciliar, poner en contexto dos culturas, generar metas y expectativas nuevas, construir una nueva cultura. Todo ese desafío para la jefatura, es un mega desafío, mantener un clima laboral armónico. Conocer, vincularme dese lo humano y desde la autoridad, generar confianza con las personas con las cuales voy trabajar. Nadie me dijo que hacerme cargo de eso haría poner en práctica todas mis habilidades blandas, y si no las tenía, crear nuevas. La paciencia, la capacidad de escuchar, de mostrar un horizonte en común.</p>		EJ(4)8.4
<b>P.A.</b>	<p>Muchas veces a mí me toco hacer el trabajo sola, no tenía el apoyo de mi jefe, y eso pasa muchas veces, porque estamos tan metidos en nuestras cosas, y nos falta el conversar, y saber si a alguien le hace falta algo, y eso es el acompañamiento. El pilar fundamental del colegio, y nuestro carisma, es el acompañamiento.</p>		EJ(2)8.5
		<b><i>Acompañamiento a nivel de jefatura 9.</i></b>	
<b>C.A</b>	<p>Yo creo que es fundamental, tener cuidado, con los perfiles de cargo que se están creando, a que personal estamos trayendo. Porque nos puede quedar muy lindo en un proyecto el acompañamiento, pero si no se tiene las fuerzas y las ganas, no va a servir. Y nos ha pasado en</p>		EJ(1)9.1

	<p>un montón de actividades. Entonces desde el perfil de cargo, se deben poder estos temas, para que la persona que entre a este trabajo, sepa que hay pilares que debe seguir, y los puede ir manifestando.</p>		
<b>L.B</b>	<p>Yo diría que es super importante estar presente, la cercanía, estar pendiente, sin invadir, pero que sientan, que, en presencia de cualquier problema, puedan contar contigo.</p>		EJ(3)9.2
<b>M.T</b>	<p>Tratar de empatizar con la realidad que viven las personas e ir acompañando dentro de la realidad de cada uno no dentro de un canasto de un grupo de personas, sino que desde la individualidad.</p>		GFJ(2)9.3
<b>M.D</b>	<p>Quisiera hacer una separación o diferenciación, porque aquí, me da la impresión de que se habla de un tipo de acompañamiento de carácter personal, pero obviamente es una parte de ese acompañamiento. Pero también hay un acompañamiento profesional, que hay que incluir a ese acompañamiento. Pero lo profesional requiere otros tipos de habilidades para poder hacerlo, y eso pasa, porque uno, como líder de un equipo, tenga cierta validez frente al resto, en términos técnicos y profesionales, para que tú puedas evaluar, corregir y sugerir.</p>		GFJ(1)9.4
<b>P.A.</b>	<p>Yo no hago este trabajo para generar cierta autoridad por sobre ellos, sino que esta se va a transformar en acompañamiento, y la parte profesional pasa a ser no solo una lista de cotejo, con la cual trabajar, sino que un acompañamiento profesional.</p>		EJ(2)9.5
<b>C.P.</b>	<p>Bueno, lo que yo vislumbro, que quienes tenemos liderazgo, somos responsables de la formación de la persona, entonces un líder en un contexto educativo está a cargo que en el fondo su dirigido saque el máximo potencial profesional, pero sobre todo era el contexto que estamos, también acompañarlo en el nivel personal. Y tal vez esa es una arista que nos podría faltar, El conocer, el acompañar más desde la propia vida, y no desde el quehacer.</p>		EJ(5)9.6
<b>M.D</b>	<p>Hay una relación directa entre el estilo de liderazgo y el acompañamiento, cuando un estilo de liderazgo, es impositivo es más bien vertical, el acompañamiento es más bien una obligación, no les sale natural, obviamente, ya que no se busca acompañar, sino que ordenar. Si hay un estilo más democrático más participativo con trabajo en equipo, el acompañamiento sale de manera natural. Es por esto que la relación se debe dar de manera, en la que la relación que el liderazgo y acompañamiento tiene</p>		GFJ (5.1)

	una relación directa.		
--	-----------------------	--	--