



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE POSTGRADO

**El Liderazgo distribuido en directores elegidos por Alta
dirección Pública de la comuna de Santiago.**

***Características y dificultades para su implementación en tres
contextos escolares.***

**Tesis para optar al grado de Magíster en Educación mención
Currículo y Comunidad Educativa**

Autor: Jonathan González Ramos

**Director de tesis:
Dr. Pablo López Alfaro.**

Santiago de Chile, año 2018

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar las prácticas de liderazgo ejercidas por directores elegidos por la Alta Dirección Pública desde una perspectiva de liderazgo distribuido en tres establecimientos educativos de la comuna de Santiago.

La metodología utilizada es de tipo mixta. Para la recolección de datos cuantitativos se utilizó una adaptación del “The Distributed Leadership Inventory” desarrollado por Hulpia, Devos y Rosseel (2009) y del “Elementary School Distributed Leadership Scale” (Chang, 2011). Para la recolección de datos cualitativos, se utilizó la técnica de entrevista en profundidad en directivos y docentes.

Los resultados obtenidos en este estudio, revelan que los directores manifiestan rasgos de liderazgo distribuido en aspectos como establecer relaciones cercanas y de confianza con los docentes y entregar apoyo para su desarrollo profesional. Por otro lado, se identifica que la participación de los docentes en la toma de decisiones representa un área débil en el ejercicio del liderazgo. Se reconoce además, algunos elementos obstaculizadores que están presentes para el desarrollo de un liderazgo distribuido en los contextos estudiados.

Palabras claves: Liderazgo escolar, Liderazgo distribuido, Alta dirección Pública.

Fecha de Graduación: 26 de Octubre de 2018

Correo Electrónico

rgonzalezjon@gmail.com

Dedicatorias:

A *Nérida*, mi compañera de vida y de profesión, por su amor, su paciencia, respeto y fidelidad, por acompañarme en este difícil camino intelectual y de la vida. Gracias por tu apoyo incondicional.

A *mis hijos*, por compartir su valioso tiempo de estar en compañía de su padre por la lejanía que represento este desafío profesional de dos años.

A mis Padres, *Juan y Cristina*, por su infinito apoyo y amor en este proceso de vida. Sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

Agradecimientos:

A la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) por su apoyo, al otorgarme la beca para profesionales de la Educación, brindándome el financiamiento para mis estudios de Magíster durante los años 2016 y 2017, haciendo posible que desde una comuna tan distante al norte como Iquique, fuera posible poder perfeccionarme en una Universidad de prestigio en la ciudad de Santiago.

A mis maestros y guías, al señor Pablo López, Mónica Llaña, Hugo Contreras y Manuel Silva, que al cursar este magíster, supieron darme la orientación adecuada para finalizar este importante proceso.

A la directores de los colegios investigados, don Julio Cartagena, doña Inés Aqueveque, que si no hubieran abiertos sus puertas, esta investigación no sería posible; de igual manera, un agradecimiento muy especial a la directora Alondra Zúñiga por todo su apoyo para la realización de este trabajo.

A los maestros y maestras que participaron voluntariamente de esta investigación.

Y, a todos y todas quienes aportaron un granito de arena para el desarrollo de este importante proyecto.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1 Antecedentes.....	5
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo General.....	9
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 Justificación de la Investigación.....	9
1.4 Conjeturas.....	11
2. MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes empíricos sobre liderazgo.....	12
2.2 Principales hallazgos sobre liderazgo educativo.....	14
2.3 Hacia un paradigma de liderazgo más participativo.....	17
2.4 El concepto de liderazgo distribuido.....	20
2.5 Rol de los líderes en el Liderazgo Distribuido.....	26
2.6 Estudios empíricos sobre Liderazgo Distribuido.....	29
2.7 Ley N°20.501: Directores elegidos por el sistema de Alta Dirección Pública.....	32
2.8 Antecedentes teóricos.....	37
2.8.1 Teoría de la Actividad.....	37
2.8.2 Teoría de la cognición distribuida.....	41
2.8.3 Perspectiva teórica de J. Spillane.....	42
2.8.4 Perspectiva teórica de P. Gronn.....	45
3. METODOLOGÍA.....	47
3.1. Enfoque de Investigación.....	47
3.2 Diseño de investigación.....	47
3.3 Población.....	48
3.4 Muestra y unidades de análisis.....	49
3.4.1 Descripción de la muestra participante.....	50
3.5 Instrumentos de recogida de información.....	52
3.5.1 Inventario de Liderazgo Distribuido.....	52

3.5.2 Entrevista en Profundidad Semi-estructurada.	53
3.6 Variables y categorías.....	53
3.6.1 Variables.	53
3.6.2 Categorías de análisis.	54
3.7 Plan de análisis.	55
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.	56
4.1 Presentación de datos cuantitativos.	56
4.1.1 Análisis descriptivo de las variables.	57
4.1.2 Correlaciones de las variables.	58
4.1.3 Comparación de medias entre establecimientos.	59
4.1.4 Análisis interpretativo de datos cuantitativos.	62
4.2 Presentación de datos cualitativos.	64
4.2.1 Descripción y análisis de categorías construidas.....	65
4.2.2 Matriz descriptiva de las categorías construidas por grupos.....	108
5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	115
CONCLUSIÓN	124
BIBLIOGRAFÍA.....	128
ANEXOS	136

INTRODUCCIÓN

El avance científico en torno al concepto de liderazgo representa un fenómeno de estudio complejo, una perspectiva teórica que en las últimas décadas ha tenido un creciente interés investigativo en esta línea. El conocimiento existente sobre liderazgo proviene de diferentes fuentes, como los análisis filosóficos, psicológicos, conceptuales, críticos y empíricos.

En la actualidad, se han ampliado las líneas de investigación que estudian el liderazgo en contextos educativos como factor que explica el logro de los resultados de los estudiantes, y del mismo modo, se han propuesto distintas perspectivas teóricas que brindan un marco conceptual para su análisis. Hoy en día, existe un creciente interés en los estudios sobre el liderazgo de tipo distribuido, el cual viene a representar un nuevo paradigma para analizar las prácticas de liderazgo, ya no solamente centrado en la figura y los atributos del líder personal, sino, en una perspectiva más amplia que involucra a líderes, seguidores y situación.

De acuerdo con López (2013), las bases epistemológicas del liderazgo distribuido se encuentran en los trabajos de Spillane y Gronn, quienes tomando como marco la teoría de actividad y la teoría de la cognición distribuida analizan el liderazgo como una propiedad de un grupo de sujetos.

El liderazgo distribuido no representa un estilo de liderar, sino más bien, un marco conceptual con el cual analizar el liderazgo que ocurre en los distintos contextos escolares, cuyo objetivo se centra en cómo piensan y actúan los sujetos, colocando el foco en la práctica que realizan los líderes escolares y las interacciones que se producen entre los miembros de una institución, viniendo a representar una nueva forma de comprender como el liderazgo se genera en sus propios contextos, lo que representa un cambio en la cultura escolar (Cayulef, 2007; Gronn, 2002; Harris y Spillane, 2008; Murillo, 2006; Spillane, 2005).

Por otro lado, frente a la crisis del sistema educativo y a la creciente brecha de los resultados académicos en desmedro de los establecimientos de carácter público, se crea en el año 2011 la ley N°20.501, la cual instala mecanismos para acceder a los cargos directivos a través de la selección que realiza la ADP¹, lo que representa que directivos con mayores competencias y atributos lideren los contextos educativos que requieren una pronta mejora.

Es de interés para este estudio indagar y conocer como un liderazgo distribuido puede estar presente en distintos contextos escolares como las escuelas municipales que cuentan con un director² elegido por ADP, y además indagar sobre que dificultades subyacen para la presencia de este tipo de liderazgo.

Entre los autores analizados, destacan cuatro por sus altas contribuciones en la conceptualización del liderazgo distribuido; J.Splilliane, P. Gronn, K. Leithwood y A. Harris, quienes representan las principales tendencias más vanguardistas sobre el liderazgo distribuido. Sus trabajos, aportan evidencias empíricas sobre este fenómeno y son citadas en numerosos estudios internacionales.

En el primer capítulo de esta investigación, se presenta la problemática de estudio, dando cuenta que a pesar de los esfuerzos de la política por elevar los niveles de acceso a cargos directivos, no se han encontrado estudios que determinen mejoras en los resultados en las pruebas estandarizadas. Por ende, se hace necesario estudiar en las instituciones donde hay un director elegido por ADP, de qué forma se ejerce el liderazgo, que prácticas realizan los directivos y que dificultades subyacen para la presencia de este, para ser analizado desde una perspectiva distribuida del liderazgo.

En el segundo capítulo, se presenta una revisión bibliográfica donde se define inicialmente el concepto de liderazgo y las principales teorías que lo analizan. Se revisan los principales estudios empíricos en cuanto al liderazgo escolar y el

¹ En adelante se utilizará la abreviación ADP para referirse a Alta Dirección Pública.

impacto de este en los procesos de mejora escolar. Se plantea una discusión respecto del cambio de paradigma de un liderazgo unipersonal hacia un liderazgo distribuido. Se expone los trabajos de los principales autores sobre liderazgo distribuido. Se hace una revisión de los principales estudios hechos en Chile sobre la Ley N°20.501 y las características que poseen los directores elegidos por ADP. Y por último, se señalan los fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido, así como las principales perspectivas teóricas.

En el tercer capítulo, se presenta la metodología de estudio, que da cuenta de la importancia de abordar el complejo fenómeno de estudio a través de métodos mixtos. Para la presente investigación, se opta por el diseño de triangulación concurrente, el cual hace uso de ambos enfoques sin que haya preeminencia de uno sobre otro. Para la recolección de los datos, se utiliza la aplicación del cuestionario para medir el liderazgo distribuido en los docentes y de la entrevista semi-estructurada en profundidad en directivos y docentes. La muestra está conformada por tres establecimientos municipales que cuentan con un director elegido por ADP.

En el *cuarto capítulo*, se presenta los resultados obtenidos del estudio. Para el análisis de los datos cuantitativos, se utiliza la estadística descriptiva para determinar los parámetros de liderazgo distribuido en los tres establecimientos. En el análisis de datos cualitativos, se opta por el método de teorización anclada (Muchelli, 2001) para generar categorías de análisis que posteriormente se revisan y analizan con la teoría pertinente. Se utilizan los programas SPSS 15 y AtlasTi 7 para el análisis de datos.

Finalmente, en el *quinto capítulo*, se realiza la discusión de resultados y se detallan los principales hallazgos de este estudio, utilizando los datos obtenidos tanto cuantitativos como cualitativos, para proceder al análisis interpretativo apoyado de los principales cuerpos teóricos y estudios realizados en este campo.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

1.1 Antecedentes.

En la actualidad, muchas han sido las interrogantes sobre cuáles son las principales causas que explican que los centros educativos independientemente de su trasfondo socioeconómico y cultural logren mejoras en los resultados de aprendizaje en todos sus estudiantes³, para de esta forma orientar la construcción de políticas educativas que permitan acortar las brechas de desigualdad que existen entre los distintos establecimientos educativos de un país.

La investigación sobre esta temática es relativamente nueva, encontrando desde la década del 90´ y 2000 los primeros estudios realizados sobre la eficacia escolar en centros educativos, determinando así al factor liderazgo como uno de las principales variantes que afectan y se asocian con los buenos resultados de instituciones educativas eficaces. Los estudios en este campo nos señalan al respecto, que el liderazgo es el segundo factor intra-escuela después del trabajo docente en el aula, que mayormente influye en el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood *et al.*, 2004).

Estos efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro del aprendizaje⁴. Esta influencia de liderazgo, “no se asociaría de manera directa con los aprendizajes de los estudiantes, sino más bien de forma indirecta, ya que estarían intermediadas por el efecto que produce en el trabajo de los profesores” (Horn y Marfán, 2010, p. 58). Esto, se traduce en el impacto que tiene sobre las dimensiones de motivación, habilidades

³ En el presente documento, se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el director” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo) para referirse a hombres y mujeres.

Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.

⁴ En este ámbito se encontrarían las escuelas en condiciones vulnerables.

y condiciones de trabajo de los docentes, las cuales, a su vez, repercuten en los resultados de aprendizajes de los estudiantes (Chang, 2011).

Los principales estudios sobre liderazgo escolar han señalado que existe más de un enfoque para comprender este concepto. Es por ello que autores como Bush y Glover (2003) han desarrollado una tipología que describe las principales características que presentan cada uno de ellos. Así, las investigaciones se han orientado en estudiar los efectos de liderazgos de tipo instruccional, transformacional, contingente y distribuido como las de mayor incidencia en el contexto educativo.

Por otra parte, los estudios de diversos autores han señalado que un tipo de liderazgo centrado en el aprendizaje o instruccional es el que mayormente se asocia a los buenos resultados educativos en los estudiantes, pero se añade además que si no existen mecanismos en las cuales las responsabilidades se distribuyan, ni se generen espacios para el desarrollo del personal, este impacto no logra ser significativo (Bolívar-Botía, 2010). Del mismo modo, Leithwood, Harris y Hopkins (2008) señalan, que el liderazgo escolar tiene mayor influencia en la escuela y los estudiantes cuando está ampliamente distribuido.

En relación a lo anterior, autores como Spillane, Halverson y Diamond (2004) sostienen que las prácticas de liderazgo de los profesores son una actividad marginal en las escuelas; aún existen relaciones jerárquicas instaladas que dificultan el desarrollo de un liderazgo distribuido. Estos autores proponen entregar poder a los docentes y propiciar un ejercicio que esté en concordancia con la responsabilidad en su trabajo, introducir nuevos roles y responsabilidades que tiendan a promover la cooperación e interdependencia para generar las condiciones que posibiliten el desarrollo de los profesores (Spillane *et al.*, 2004 citado en P. López y Gallegos, 2014).

En nuestro contexto nacional, la crisis que existe en la educación pública en Chile, y que se ha incrementado en los últimos 20 años, en donde la motivación por que las escuelas compitan como forma de garantizar resultados de calidad, ha repercutido en que las brechas entre los distintos sectores sociales se incrementen,

marcándose esa diferencia negativa hacia el sistema de educación pública, provocando una notable transferibilidad de estudiantes hacia las escuelas privadas que reciben financiamiento del estado. Esta situación provocó en el año 2006 una serie de movimientos estudiantiles⁵ en Chile, estimulados por la desigualdad entre los resultados obtenidos, y las oportunidades de ingreso a la educación superior, dando cuenta de una problemática a nivel país que era relevante de atender.

A raíz de lo anterior, en el año 2009 se promulga la ley General de educación y la Ley de Aseguramiento de la Calidad, donde aparecen las figuras de la Superintendencia de Educación y de la Agencia de Calidad; la primera con la tarea de fiscalizar el cumplimiento de la normativa legal, y la segunda, con la tarea de orientar a las escuelas en su avance y mejora continua, apoyando principalmente a las escuelas que estén adscritas al sistema de subvención estatal y que presenten resultados insuficientes en las mediciones estandarizadas como es el SIMCE⁶.

En este mismo sentido, y con el propósito de mejorar la calidad sobre todo en los establecimientos municipales, entra en vigencia en el año 2011, la ley N° 20.501 sobre Calidad y Equidad en la Educación, la cual establece un mecanismo de selección para los directores municipales con el fin de mejorar la gestión y administración de la educación pública y fortalecer el desempeño directivo.

Así, la tarea encomendada a la ADP fue entregar su experiencia en la selección directiva por medio de concursos públicos, abiertos, competitivos y transparentes, para identificar a profesionales con liderazgo pedagógico, capacidad de gestión y visión estratégica, comprometidos con su comunidad escolar en el desarrollo de proyectos educativos efectivos e innovadores (Errázuriz, Kutscher y Williamson, 2016, p.2).

Estos nuevos directores elegidos, deberán llevar a cabo procesos de mejoras en las instituciones educativas, teniendo mayores atribuciones pero, a la vez, siendo “sujeto de rendición de cuentas”, comprometiéndose a cumplir con los convenios de desempeño que los sostenedores les exijan y aplicando sus propias formas de

⁵ La más importante es la llamada “Revolución Pingüino” en el año 2006.

⁶ SIMCE: que en su sigla significa, Sistema de Medición de la Calidad en Educación.

liderazgo para incrementar los resultados de aprendizaje en los estudiantes, integrando la participación de los distintos actores de la comunidad educativa bajo perspectivas de liderazgo más centradas en el aprendizaje.

En este ámbito, existen pocas investigaciones en torno a la figura de los directores elegidos por la ADP, debido a que desde el año 2011 ingresan por primera vez a ocupar estos cargos en el sistema. Los estudios científicos que hay en este ámbito, han demostrado que no existen alzas significativas respecto en las pruebas SIMCE en Lenguaje y Matemática. Sin embargo, estos mismos consideran que no es concluyente, ya que estos se aplicaron al cabo de dos años desde que estos directores ingresaron al sistema (Errázuriz *et al.*, 2016).

El interés de este estudio radica principalmente en conocer los liderazgos ejercidos en los establecimientos educacionales donde está presente un director elegido por ADP, y visualizar a través de la perspectiva de liderazgo distribuido que formas adquiere. Como señala Harris “los directores exitosos reconocen las limitaciones de un enfoque de liderazgo singular, adoptando una forma de liderazgo distribuido a través de un trabajo colaborativo y conjunto” (A. Harris, 2004, p. 16). En un sentido práctico o normativo, la principal preocupación es cómo el liderazgo se distribuye, por quién y con qué efecto (Harris y Spillane, 2008).

Es por todo lo anterior, que emergió la necesidad de conocer si los directores elegidos por la ADP, en tres contextos diversos, aplican prácticas referidas a un liderazgo distribuido en sus establecimientos.

De esta forma, las preguntas que orientan esta investigación son: ¿Qué características adquiere el liderazgo en tres establecimientos educativos que cuentan con directores elegidos por ADP, al analizarlas desde una perspectiva distribuida?, y ¿Qué dificultades existen para la implementación de un liderazgo distribuido en los contextos educativos?

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo General.

Analizar las prácticas de liderazgo escolar que son ejercidas por directores de tres establecimientos escolares municipales de la comuna de Santiago elegidos por ADP, desde una perspectiva de liderazgo distribuido.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Describir las prácticas de liderazgo ejercidas por los directores de tres establecimientos escolares municipales de la comuna de Santiago, desde una perspectiva de liderazgo distribuido.
- Determinar los parámetros de liderazgo distribuido ejercidos por los directores elegidos por ADP en los tres establecimientos educativos.
- Comparar estadísticamente los parámetros de liderazgo distribuido entre los tres establecimientos educativos.
- Reconocer las dificultades que están presentes en el contexto escolar para la presencia de un liderazgo escolar con enfoque distribuido.

1.3 Justificación de la Investigación.

Para justificar la investigación, es decir, para afirmar que se trata de un estudio que tiene una importancia potencial como producción de conocimiento, es posible recurrir a los autores Ackoff (1973), Miller y Salkind (2002) citados por Hernández, Fernández y Baptista, (2014), que indican que una investigación puede ser conveniente, tener relevancia social o práctica, o poseer valor teórico y/o

metodológico, cinco criterios que ayudan a determinar si se justifica o no realizar el estudio.

Actualmente existen muy pocas investigaciones en torno a la figura de los directores elegidos por la ADP, esto debido a que desde el año 2011 ingresan por primera vez a ocupar estos cargos en el sistema. El interés de generar conocimiento científico en esta área, radica en primer lugar en poder entregar información para que la política pública implemente cambios que orienten a potenciar los liderazgos en establecimientos públicos y por otro lado entregar información a los mismos directores de los establecimientos para sus futuros planes de mejora.

Por otro lado, el tema del liderazgo distribuido ha tenido un creciente interés investigativo en el contexto internacional y nacional en los últimos años, donde se ha encontrado evidencia sostenida de su impacto en la mejora educativa.

Esta investigación, desde una metodología que integra enfoques cuantitativo y cualitativo, vendría a describir las prácticas de liderazgo que son ejercidas por los directores elegidos por ADP en tres instituciones de la comuna de Santiago, asumiendo que las formas de liderazgo no se manifiestan de la misma manera ya que pueden estar influenciadas por el contexto.

Por otra parte, con los hallazgos encontrados se pretende aportar conocimiento empírico sobre la existencia de estas prácticas de liderazgo en torno a la figura del director elegido por la ADP, así como conocer sus principales dificultades de implementación en el ámbito escolar, para que de esta forma se puedan tomar decisiones a nivel de institución escolar y/o política educativa, y que permitan la mejora constante, así como la posibilidad de realizar propuestas de intervención en los distintos establecimientos una vez analizados los datos en esta investigación.

Todo lo anterior permite afirmar que el estudio es de toda conveniencia. Conveniente porque es una necesidad actual referirse al tema y porque es parte de la problemática en estudio al Magíster en Educación.

Tiene además una implicancia práctica, toda vez que puede impactar en el mejoramiento de las prácticas directivas y de allí, impactar hacia las prácticas de los docentes. A ello hay que agregar el impacto social que puede tener la transformación de las prácticas docentes y directivas cuyo mejoramiento, sin duda, influirá en la educación, haciéndola más cercana y entregando mejores posibilidades de aprendizaje y desarrollo a los estudiantes.

1.4 Conjeturas.

Al tratarse de un estudio de carácter exploratorio-descriptivo, surgen una serie de conjeturas que guían este trabajo investigativo. A continuación se plantean las siguientes:

C.1 En las prácticas de liderazgo escolar de los directores de establecimientos educativos, elegidos por ADP, se expresan rasgos de liderazgo distribuido.

C.2 Al determinar los parámetros de liderazgo distribuido en los tres establecimientos, se percibe una alta presencia de este.

C.3 Al comparar las percepciones sobre el liderazgo distribuido en los tres establecimientos, existen diferencias significativas.

C.4 Las prácticas de liderazgo escolar, con enfoque distribuido encuentran en los establecimientos escolares dificultades para su implementación.

2. MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO.

2.1 Antecedentes empíricos sobre liderazgo.

Inicialmente, es importante hacer una breve revisión bibliográfica acerca de que es lo que entendemos por el concepto de liderazgo. Algunos autores como Yukl nos indican al respecto, que existen tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto (Yukl, 2010). Por su parte, Leithwood señala que no hay una única definición acordada sobre él y que da cuenta de un estado de confusión conceptual (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006).

Las primeras investigaciones realizadas en torno al liderazgo, se sitúan entre las décadas de 1930 y 1940. Estos estudios estaban orientados a buscar patrones en las características personales de los sujetos a partir del paraguas conceptual de la teoría de los rasgos. Esta premisa, parte de la idea de que el líder no se hace, sino que nace con ciertas características personales y atributos que lo distinguen de otros (Murillo, 2006). De esta manera, el individuo debería ser líder en cualquier lugar y situación (Ortega y Rocha, 2015)

Esta perspectiva representaba “una visión individualista y restrictiva centrada en un solo individuo, en donde, ninguna de las teorías acerca del tema, se pudo relacionar con las características de personalidad, físicas o intelectuales” (Del Valle García, 2011, p.4). Las investigaciones realizadas no pudieron encontrar un perfil de líder ideal que diera garantía de un liderazgo exitoso, ya que la forma de liderar está muy ligado e influenciado por el contexto en el cual se desarrolla (Northouse, 2010). De manera global, los resultados de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos garantiza el éxito (Robbins, 1996, citado en Ortega y Rocha, 2015).

A raíz de las debilidades que presentaba el enfoque anterior; la investigación se centró en estudiar las conductas y comportamientos de los sujetos. Así se inició la llamada teoría conductual sobre el liderazgo (Short y Creer, 2002, citados en Murillo, 2006). En esta teoría el líder es definido en función de lo que hace, es

decir, líder será aquel que se comporte como tal. Esta perspectiva por un lado, se enfocó en las características del trabajo directivo, "lo que implicaba caracterizar qué actividades, funciones y responsabilidades asumen los directivos y cómo distribuyen su tiempo" (Murillo, 2006, p. 12), y por otro lado, en la conducta de los directivos eficaces.

De la primera línea de investigación sobre la teoría conductual, se propusieron distintos tipos de liderazgo, tales como el liderazgo autoritario, el liderazgo democrático y el liderazgo "laissez faire" (Lewin, Lippitt y White, 1939); en cambio de la segunda línea de investigación, se descubrió y desarrollo una lista de tareas y comportamiento propios de los líderes eficaces, de las que destacan: 1) el fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes, 2) mantener un sentimiento de lealtad al grupo, 3) conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para alcanzar los objetivos grupales, 4) tener conocimientos técnicos y 5) coordinar y planificar (Murillo, 2006).

La tercera línea de investigación en este campo, se denominó teoría del liderazgo situacional, que es una teoría de contingencia. Según sus autores Hersey y Blanchar, "el liderazgo exitoso se logra cuando se selecciona el estilo correcto de liderazgo, el cual depende del nivel de preparación adecuado o madurez de los seguidores" (Robbins, 1996, p. 123). De igual modo, proponen que "el desempeño eficaz del grupo depende de una vinculación correcta entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en la cual la situación le da control e influencia al líder" (Robbins, 1996, p. 118-119).

Pese a la gran cantidad de propuestas existentes, es posible identificar una característica central del liderazgo que es compartida por los distintos enfoques, entendiendo este como: un proceso de influencia; "la labor de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas" (Leithwood, 2009). Lepeley señala por su parte, que el liderazgo es "la ciencia de conducir a una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor" (Lepeley, 2001, p.23). En cambio, Ruiz entiende por liderazgo "el arte de

conseguir que las personas cumplan una tarea voluntariamente” (Ruiz Olabuénaga, 1995, p.371).

Es importante hacer una distinción aquí, cuando se hace mención a la dirección escolar y al liderazgo en la institución educativa. La dirección "comporta el ejercicio de un puesto de mando en la organización cuya influencia se basa en el poder conferido por la estructura organizacional" (Maureira, Garay y López, 2016, p.691). En cambio, en el liderazgo, las influencias se producen tanto desde una posición de poder como desde agentes que no ostentan dicha posición, pero que influyen en otros a través del conocimiento, experticia y de una relación de confianza.

Del mismo modo, cabe hacer una distinción importante en cuanto a la diferencia que existe entre el liderazgo y la gestión. El liderazgo apunta a inducir, introducir, implementar e institucionalizar el cambio; la gestión, a mantenerlo (Cuban, 1988). “Gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora” (Robinson *et al.*, 2009, citado en Horn y Marfán, 2010, p. 84).

2.2 Principales hallazgos sobre liderazgo educativo.

La investigación sobre liderazgo educativo está circunscrita principalmente sobre el estudio de las escuelas eficaces, desarrolladas a partir de las reacciones generadas por el informe Coleman, en la década de los años sesenta en el contexto anglosajón (Maureira, Moforte y González, 2014). Se puede definir el liderazgo educativo como “aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Robinson y Lloyd, 2009, p.70). Así, los procesos de influencia llevados a cabo en la escuela tendrán como fin generar prácticas o tareas que apunten al logro de esos resultados.

En la literatura especializada, Leithwood (2009) propone una definición funcional sobre liderazgo escolar, incorporando los siguientes entendidos provenientes de fuentes empíricas, conceptuales y normativas: i) el liderazgo existe dentro de las relaciones y sirve a fines sociales, ii) el liderazgo implica un propósito y una dirección, iii) el liderazgo es un proceso de influencia, iv) el liderazgo es una función y, v) el liderazgo es contextual y contingente.

Leithwood *et al.* (2008), indican que los líderes exitosos ejecutan el mismo repertorio de prácticas, sensibles a los contextos. El liderazgo es necesario, a su vez, para movilizar y lograr las metas compartidas. En este aspecto, el liderazgo educativo se concibe como una propiedad emergente que caracteriza a los grupos humanos al interior de las escuelas y cuya meta última es el aprendizaje de todos los estudiantes (Gronn, 2002). Tanto el liderazgo de los directivos como el de los profesores “implica un ejercicio de influencia sobre las creencias, los valores y las acciones de otros” (Hart, 1995, citado en Leithwood, 2009, p.24).

De la misma manera, Leithwood (2009), a través de las evidencias estudiadas en el contexto internacional, identifica un conjunto de prácticas exitosas que son ejecutadas por los líderes educativos en distintas escuelas. Entre ellas están:

- i) *Establecer rumbos*: en dónde la labor del líder consiste en ayudar al grupo a desarrollar una comprensión compartida respecto de la organización y sus metas.
- ii) *Desarrollar a las personas*: en donde los líderes promueven la efectividad influyendo sobre las capacidades y motivaciones de integrantes claves de la organización, ofreciendo estímulo intelectual en conversaciones profundas sobre enseñanza, apoyando programas bien organizados de desarrollo profesional, entregando apoyo individualizado y proveyendo un modelo de liderazgo a seguir.

Respecto a los distintos estudios en relación con el liderazgo, la investigación señala que este es un factor clave para la mejora de los resultados educativos, siendo el segundo factor que mayor varianza explica después de la labor del docente en el aula (Anderson y Wahlstrom, 2004; Leithwood y Jantzi, 2008;

Leithwood, Seashore-Louis; Robinson, 2007; Waters, Marzano y McNulty, 2003, citados en Leithwood, 2009). Siendo a su vez “indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación” (Pont, Nusche y Moorman, 2009, p. 16). Representa también un elemento esencial para la eficacia y el desarrollo de las organizaciones (Carson, Tesluk y Marrone, 2007; Conger, 2004; Kark y Van Dijk, 2007; Kets de Vries, 1994). Por otro lado, Weinstein (2009) señala que un mal liderazgo podría significar un retroceso en la calidad y resultados de sus estudiantes.

El liderazgo juega un papel clave en la eficacia y en la mejora de las escuelas, los resultados que nos ofrece la literatura internacional muestran que, en la mayoría de los países estudiados, los directores ejercen una influencia indirecta, pero poderosa, sobre la eficacia de la escuela y sobre el logro de los estudiantes (Harris y Muijs, 2002; citado en Muijs, 2003, p.3).

Otro aspecto del liderazgo en una institución se ve reflejada en cómo este direcciona el trabajo del cuerpo docente hacia una orientación a la meta y al propósito del proyecto educativo de la institución. Autores como Briggs y Wohlstetter (2003), se refieren a una visión y misión que es claramente formulada y compartida por todos los miembros del equipo. De la misma forma, López *et al.* (2014) encontraron que la mayoría de los grupos exitosos son aquellos en que sus miembros comparten una visión en común.

De acuerdo con Leithwood y Mascall (2008) las escuelas con mejor rendimiento académico asignan un mayor grado de influencia al liderazgo. De esta manera, si no se cuenta con un liderazgo eficiente, las escuelas tienen pocas probabilidades de poseer una cultura con altas expectativas o de esforzarse en pos de la mejora continua, y por ende garantizar resultados educativos de calidad en sus estudiantes (Barber y Mourshed, 2008).

Por otro lado, en el contexto nacional y en los resultados obtenidos por la prueba SIMCE, es posible observar diferencias significativas en todos los grupos socioeconómicos a favor de los estudiantes en establecimientos con equipos directivos de alto liderazgo. Al comparar los resultados entre los estudiantes de

equipos con alto liderazgo directivo con aquellos de equipos con un bajo liderazgo, se observan diferencias de entre 15 y 27 puntos (MINEDUC, 2008).

2.3 Hacia un paradigma de liderazgo más participativo.

Hoy en día, se señala que estamos viviendo un cambio de paradigma en torno a formas de liderar en las escuelas, desde una visión unipersonal de liderazgo, hacia un paradigma en el cual se hace necesario la incorporación y participación de múltiples liderazgos, que permitan enfrentar los cambios y los múltiples desafíos en el ámbito educativo, desde un enfoque más horizontal. Algunos autores señalan que los enfoques tradicionales de liderazgo resultan insuficientes para hacer frente a entornos cada vez más complejos (Uhl-Bien y Marion, 2008).

De la misma manera, existe un creciente interés por investigar formas de liderazgo mayormente colegiadas, poniendo el énfasis en las prácticas de liderazgo de los diferentes actores que participan de las decisiones de mejora, desarrollo e innovación escolar (Maureira *et al.*, 2014).

La imagen del líder superhéroe, que tiene la capacidad de resolverlo todo, ha ido quedando en el pasado; en parte porque hoy en día son múltiples las tareas que se deben realizar y la rendición de cuentas que recae sobre las escuelas, que supera el hecho de que una sola persona se responsabilice por sí sola de todo. Tal como nos señala Fullan, “el error más craso es buscar al superlíder” (Fullan, 2005). En cambio, hoy se requiere de la participación de un mayor número de profesionales para enfrentar estos cambios, aunando voluntades y capacidades, con el objetivo de lograr mayores resultados de aprendizajes, desde una acción más participativa de todos los miembros y compartiendo las distintas responsabilidades dentro de la institución.

En torno a esto, Harris, (2012) nos brinda una interesante reflexión, y nos hace preguntarnos, ¿Cuántas veces no hemos sabido de una escuela que vuelve a los niveles anteriores de desempeño una vez que el líder se ha ido? En este tipo de circunstancia no solo se pierden las mejoras alcanzadas sino que el trabajo

realizado se disipa por una gran dependencia que se tiene del liderazgo unipersonal del director en vez de enfocarse en el desarrollo de múltiples liderazgos en la institución. De esta forma, una de las características que debe estar presente para que los cambios sean sostenibles en el tiempo, así como los procesos que se lleven a cabo en una escuela no desaparezcan cuando el líder ya no este; es el que el liderazgo sea distribuido entre los distintos miembros (Hargreaves y Fink, 2008).

Los profesores comúnmente no se sienten líderes de los procesos educativos que ocurren en las escuelas, esto debido a los liderazgos jerárquicos que han estado muy presente en los distintos contextos educativos, en donde un director y su equipo de directivo son los que establecen directrices para el resto del cuerpo de profesionales en una escuela, y los docentes son quienes ejecutan esas directrices. Sin embargo, el fin último de las escuelas es el desarrollo y logros de aprendizajes en todos los estudiantes, y para esto, el rol que tiene el profesor al interior del aula de clases es fundamental para alcanzar esta meta. De acuerdo con Chiavenato (2006), son las personas que conforman las organizaciones las que permiten lograr los objetivos.

Si se entiende el liderazgo como la acción de influenciar a otros para articular las acciones orientadas hacia esa meta; este – el liderazgo -, inevitablemente se da en distintos niveles en el contexto escolar. En la compleja tarea que tiene el docente para influenciar a sus estudiantes y llevar a cabo acciones que permitan una enseñanza efectiva. Aquí se conjugan múltiples factores: la relación afectiva con los estudiantes, la comunicación, el dominio de la disciplina, el conocimiento de las necesidades educativas, entre otros; lo que constituyen una práctica docente de calidad. Este liderazgo que ejerce el profesor es posible debido a que cuenta con todas las herramientas para ello, y que lo distingue por ejemplo del liderazgo que realiza un profesional médico con su equipo en una operación en un quirófano, o el liderazgo que ejerce por ejemplo un entrenador de futbol.

El liderazgo en una institución educativa se encuentra muy presente debido a las interacciones que se producen entre los distintos actores y que a partir de una

estructura institucional, da cuenta de una relación estrecha entre las tareas que cada individuo debe realizar para el logro de las metas escolares.

Así, los procesos de liderazgo no solo se dan a un nivel en una escuela. En otros niveles podemos encontrar el liderazgo que ejerce el encargado de departamento o de asignatura junto a los otros profesores, orientando y guiando a los docentes en las metas del establecimiento. En otro nivel, el liderazgo se encuentra entre el director y el equipo de gestión quienes establecen las distintas estrategias para el cumplimiento de las metas.

En los mejores sistemas educativos del mundo, como es el caso de Inglaterra, la idea de que un solo director debe hacerse cargo de una sola escuela está siendo impugnada por el modelo de “liderazgo ejecutivo”. En este modelo, un director lidera más de una escuela, los equipos de liderazgo son compartidos y los docentes se mueven entre las diferentes escuelas ofreciendo un apoyo en todos los niveles (Harris, 2012). En esta perspectiva de liderazgo, el rol del líder no desaparece, sino que más bien se orienta a procesos más estratégicos. De acuerdo con Leithwood y Levin (2005), los líderes escolares deberían orientarse a la planificación de forma estratégica de las actividades y acciones de la organización para lograr sus metas institucionales.

De la misma forma, en los países que integran la OECD se ha producido un cambio en el sistema que apunta a entregar mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, para que estas se adapten con mayor facilidad a los entornos cambiantes y a las necesidades de la sociedad actual (Pont *et al.*, 2009). Inevitablemente las demandas que plantea la sociedad del conocimiento hacen urgente que se requiera del uso de todas las capacidades y conocimientos de todos los actores que llevan a cabo procesos de liderazgo en distintos niveles en la escuela. De esta forma se cuenta con mayores posibilidades de resolver problemas o enfrentar las necesidades que cada día ocurren en el contexto educativo, generando una fuerza cohesionada que emerge desde los mismos actores que ejecutan el acto de enseñanza, es decir, los docentes.

Llevar a cabo procesos de mejoras dentro de cada institución, requiere “el compromiso y responsabilidad de todo el profesorado, incluida la comunidad, bajo unas formas de liderazgo compartidas o distribuidas... así, “el liderazgo emerge como una relación, lateral más que vertical, de un grupo de personas que trabajan juntas en torno a metas comunes” (Bolívar-botía, 2010, p.91). De igual forma, Harris, Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2007) señalan que:

La esperanza de transformar las escuelas mediante las acciones de líderes individuales está desvaneciéndose rápidamente. Líderes fuertes con excepcionales visiones y acciones pueden existir, pero desgraciadamente no llegar a ser un número suficiente como para atender las demandas y cambios de las escuelas actuales (p. 345).

De esta forma, como se entiende actualmente el liderazgo; este va reclamando un cambio de paradigma hacia formas múltiples de ejercer ese ejercicio, de manera distribuida, sobre todo cuando hablamos de las complejidades que ocurren en un establecimiento, y a las innumerables necesidades que hay que atender. El fenómeno de liderazgo entendido ahora como un proceso de influencia social basado en la interacción en lugar de una propiedad unipersonal de un líder formal. El liderazgo no es únicamente del director, sino que este se encuentra en la escuela, identificada como una comunidad de aprendizaje con capacidad para crear su propio liderazgo. Así, se evidencia la necesidad de un liderazgo múltiple de los profesores (Murillo, 2006). Al margen del cargo o función que ocupan los profesores en las escuelas, hay profesores que actúan de facilitadores; brindan apoyo para la mejora del trabajo de otros profesores, comparten ideas, prácticas exitosas o consejos, poniendo al servicio de la escuela sus capacidades.

2.4 El concepto de liderazgo distribuido.

El liderazgo distribuido comúnmente se ha relacionado con los conceptos de liderazgo democrático (Gastil, 1994), compartido (Pearce y Conger, 2003), colaborativo (Wallace, 1989) y participativo (Vroom y Jago, 1995). Sin embargo,

aunque tienen características en común, estos liderazgos no representan exactamente lo mismo. Según Spillane, el liderazgo colaborativo y compartido son por esencia distribuidos; ahora bien, el liderazgo distribuido no es necesariamente compartido o colaborativo (Spillane 2003, citado en Maureira *et al.*, 2016). Del mismo modo, un líder “puede hacer su liderazgo participativo, pero no tiene distribuidas sus responsabilidades” (Maureira *et al.*, 2016, p.697).

Esta perspectiva de liderazgo distribuido tiene como base los trabajos de autores como Spillane, Gronn, y Harris, los cuales se basan en la teoría de la actividad y la teoría de la cognición distribuida como marco para el análisis de la práctica del liderazgo (López, 2013). De lo que se trata, es de evidenciar lo que los líderes piensan y practican (Spillane *et al.*, 2004). De igual manera, Harris nos señala que “el liderazgo distribuido está abocado a involucrar toda la experiencia existente dentro de la organización en lugar de buscarla a través de un cargo o rol formal” (Harris, 2004, p.13).

En este campo de investigación, Gibb fue el primer autor en referirse de manera explícita al liderazgo distribuido en la década de los 50, proponiendo que: “el liderazgo es mejor concebido como una cualidad de un grupo, en donde un conjunto de funciones deben ser realizadas por ellos” (Gibb, 1954 citado en Gronn, 2000, p.324). Del mismo modo, Spillane *et al.* (2001) citado en Labrín, (2014), explica al liderazgo distribuido como una actividad y no un puesto, en donde “las acciones de varias personas y sus prácticas contribuyen al desarrollo de un fin común” (Labrín, 2014, p.19).

Este nuevo enfoque de liderazgo, plantea que el ejercicio de influencia dentro de la organización puede ser ejercido tanto “por actores con cargos formales, como por personas que no lo tiene, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común” (Horn y Marfán, 2010, p.84). El liderazgo puede emerger de cualquier lugar dentro de la organización ya que está relacionado con la dinámica de trabajo de grupos e individuos en un contexto organizativo específico (Gronn, 2002).

Organismos internacionales como la OCDE define al liderazgo distribuido como:

Un concepto más amplio en el que la autoridad que guía no reside sólo en una persona, sino que puede distribuirse entre diferentes personas dentro de la escuela y fuera de ella... el liderazgo escolar puede abarcar a personas que ocupan varios puestos y funciones, como directores, los adjuntos y los subdirectores, los equipos de liderazgo escolares y el personal de nivel escolar implicado en tareas de liderazgo (Pont *et al.*, 2009, p.19).

Se señala además, que el liderazgo distribuido contribuye a una mayor eficacia y mejores condiciones para el ejercicio del liderazgo (Pont *et al.*, 2009).

En este sentido, el liderazgo distribuido contribuye a sostener en el tiempo procesos de cambio e innovación, ya que este se basa en los conocimientos de los miembros de la comunidad más que en el puesto formal. Así, los equipos pueden desarrollarse como respuesta a los desafíos u oportunidades contextuales o actuales. Fomentar el liderazgo distribuido, permite también construir capacidad de liderazgo entre los líderes potenciales, fortaleciendo la planificación de la sucesión. Este tipo de liderazgo funciona con más eficacia en un ambiente de confianza y apoyo mutuo (Pont *et al.*, 2009).

Las tareas de liderar en la escuela no recaen solo en actores con autoridad formal, sino que es compartida por diferentes actores de la comunidad, trasladándose de una cúspide jerárquica organizativa hacia los equipos mismos de trabajo y hacia los docentes (J. López, Lavié, Yáñez, Martínez y Manuel, 2010). Cuando hablamos de liderazgo distribuido, hablamos de “una función más que de un puesto” (Leithwood y Riehl, 2003 citado en Pont *et al.*, 2009, p. 84), ya que este no se produce únicamente en los procesos de influencias que tienen los líderes formales, sino que también se da entre los distintos actores que no lo tienen y que interactúan constantemente dentro de una institución. En este sentido, el liderazgo no es definido por un rol o un cargo, sino más bien por el conocimiento especializado, habilidades y creatividad de ciertos actores a la hora de abordar distintas tareas, en donde se requiere y surge la necesidad de alguien que posea esas habilidades para que lidere al resto. Sin embargo, para que este tipo de liderazgo pueda estar presente se requiere de apoyo mutuo y de que se manifiesten las condiciones estructurales dentro de la organización.

Harris nos señala que el liderazgo distribuido o compartido equivale a ampliar la capacidad humana de una organización, con unas relaciones de confianza entre los miembros, en torno a construir una cultura común. “Es una forma de instancia colectiva para incorporar las actividades de algunos individuos en una escuela que trabajan por movilizar y guiar a otros profesores en el proceso de mejora de su enseñanza” (Harris, 2004, p.14).

López Yáñez (2003) citado en Escamilla (2006, p.227), identifica tres rasgos sustanciales de este liderazgo:

1. Son los grupos, más que los individuos, los lugares donde tiene lugar y se desarrolla el liderazgo, fundamentalmente a través de las interacciones entre los miembros que integran una organización.
2. El liderazgo se entiende más como una propiedad organizativa que como una prerrogativa individual, el liderazgo constituye una destreza o actividad, una función desarrollada a través de los distintos roles de la organización y no como un conjunto de acciones asociadas a una determinada posición o rol.
3. El papel del director consiste fundamentalmente en liderar a otros para que se lideren a sí mismos, estimular a los participantes para que se conviertan en líderes.

Por su parte, Bennett *et al.* (2003a, 2003b) citado en Pont *et al.* (2009, p. 84-85) identifican tres características del liderazgo distribuido compartidas en su indagación:

1. El liderazgo distribuido no es algo hecho “por” o “a” miembros de las organizaciones, sino, más bien, una propiedad emergente inherente al colectivo social de tal forma que la “acción concertada” que responde a necesidades y oportunidades situacionales se lleve a cabo dentro de un conjunto de relaciones compartidas donde se conjuntan el conocimiento especializado y la iniciativa.

2. El conjunto de “límites del liderazgo” no está restringido por la función o un puesto formal, sino que lo definen el conocimiento especializado y la creatividad en el contexto de las situaciones específicas.

3. La apertura de la acción concertada a las variedades de conocimiento especializado distribuidas en toda la organización hace posible la generación de un número mayor de iniciativas que pueden tomarse en forma más amplia, que pueden mejorarse y utilizarse como ímpetu para el cambio futuro.

El enfoque del liderazgo distribuido constituye un mapa conceptual, el cual se sitúa en una red de grupos y situaciones y no en un rol formal; lo que importa es la tarea a realizar y no quien las dirige. Puede definirse en términos sencillos como “implicar a muchas personas en la actividad de liderazgo” (Spillane, Diamond y Jita, 2003), de tal forma que este liderazgo se manifiesta en todos los niveles (Harris y Chapman, 2002).

Gronn (2002) señala que el liderazgo distribuido se puede dar de diferentes formas. Establecidas por jerarquías, y también puede estar presente en grupos y organizaciones en donde las relaciones son iguales. De la misma manera, este patrón “holístico” de liderazgo (Gronn, 2002) o de “persona plus” como lo denomina Spillane (2005), hace alusión de que los liderazgos de los sujetos dentro de un centro escolar son sinérgicos, es decir, que la suma representa más que las partes, existiendo un alto nivel de interdependencia, en donde cada miembro de la organización genera influencia y es influenciado por otros, debido a los procesos de interacción que ocurren dentro de la institución.

Para comprender lo que Gronn propone, DeFlaminis (2011) citado en (Maureira *et al.*, 2014), plantea un secuencia de seis etapas, que va de un liderazgo tradicional a un liderazgo distribuido (*ver cuadro 1*).

Cuadro 1. Secuencia de seis etapas del Liderazgo Distribuido.

FASES		DESCRIPCIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZADA.
I.	Concepción tradicional de liderazgo formal	El líder formal está por sobre sus colaboradores y ubicado en un nivel superior en el organigrama.
II.	Etapas de conformación de liderazgo distribuido	El líder formal se ubica al centro de su equipo, pero sus responsabilidades de mando prevalecen por sobre las del equipo.
III.		El líder formal comienza a posibilitar la toma de decisiones por medio de un ambiente de confianza, promoviendo la responsabilidad compartida.
IV.		El líder ya no se encuentra en el centro ni en la cúspide con sus colaboradores, bajo un ambiente de confianza, promoviendo la responsabilidad compartida.
V.	Inicio del liderazgo distribuido.	El líder ya no se encuentra en el centro ni en la cúspide de la estructura, sino más bien pasa a ser un miembro del equipo, generando una interdependencia entre todos.
VI.	Liderazgo distribuido.	Los integrantes se auto dirigen, asumen más responsabilidades y el rol de liderazgo formal se ha desplazado a otros asuntos. No obstante apoya y provee de dirección si es necesario.

Fuente: DeFlaminis (2011) citado en Maureira, Moforte y González (2014, p. 146).

El liderazgo distribuido incorpora la actividad de un mayor número de personas en el contexto educativo, y no solo las personas con un liderazgo formal establecido. Para Spillane (2010) “existe una perspectiva de liderazgo distribuido, donde se reconoce la existencia de varios líderes” y tal como expone Harris (2007) “las actividades se comparten ampliamente dentro y entre la organización” (Spillane, 2010; Harris, 2007; citado en Del Valle, 2012, p.3). Así, se busca la inclusión de todos los miembros de la escuela y la comprensión de cómo las prácticas de liderazgo se extienden a través de la interacción que se produce entre sus miembros (Spillane *et al.*, 2004).

Así, en una organización que se moviliza hacia el cambio y la mejora, el liderazgo suele estar ampliamente distribuido, de modo que los docentes al trabajar conjuntamente desarrollan competencias y ejercen apoyo mutuo (J. López *et al.*, 2010).

Es por eso, que la escuela requiere una transferencia y difusión del liderazgo, es decir, distribuirlo entre los miembros de una organización educativa, creando

redes de relaciones que se desarrollen en su interior y generen intercambios de conocimientos basados en la confianza, en el diálogo sobre los objetivos comunes, el sentido de las acciones, las metas personales y los valores subyacentes (Longo, 2008).

El liderazgo distribuido también aumenta las oportunidades de aprovechar las capacidades de un mayor número de integrantes; “permite a los miembros capitalizar sus fortalezas individuales, y promueve entre los miembros de la organización un mayor sentimiento de interdependencia y un sentido de cómo el propio actuar tiene un efecto sobre la organización en su conjunto” (Leithwood, 2009, p.61).

2.5 Rol de los líderes en el Liderazgo Distribuido.

El liderazgo distribuido no representa algo más cómodo, sino más exigente para los líderes formales. Se requiere que coordinen y supervisen todo ese liderazgo más disperso, que desarrollen capacidades en los seguidores para ejercer ese liderazgo, y que proporcionen la retroalimentación adecuada (Leithwood, 2009).

El rol del director de la organización educativa debe centrarse en aspectos que tengan como fin la mejora y el cambio al interior de la escuela (Fullan y Stiegelbauer, 1997). La función de los líderes directivos “consiste principalmente en desarrollar las competencias y los conocimientos de las personas de la organización” (Elmore, 2010, p. 116).

En el liderazgo distribuido, la tarea del director no desaparece, más bien toma un peso importante, ya que este debe brindar orientación y desarrollar las capacidades de liderazgo de otros, enfocando sus esfuerzos en tareas como desarrollo profesional, impulsar el trabajo colaborativo, realizar acompañamiento docente, y entregar retroalimentación pertinente para la mejora de las prácticas que llevan a cabo los demás miembros. Para Spillane, el líder debe tener la capacidad de influir en la motivación, conocimientos, afectos y prácticas de otros (Spillane, 2005). Su rol es como el de un arquitecto en la institución, ya que debe

coordinar y supervisar todo el liderazgo disperso entre los integrantes de la organización educativa.

De acuerdo con Leithwood, esta distribución, “no se traduce en una menor demanda de liderazgo hacia quienes detentan cargos de liderazgo formal” (Leithwood, 2009, p. 128). Más bien representa una mayor demanda de coordinar a quienes desempeñarán determinadas funciones de liderazgo, desarrollando destrezas y monitoreando el trabajo. Harris (2012) señala que la influencia del director, lejos de soslayarse, emerge como capacidad clave para desarrollar el liderazgo distribuido, argumenta además que las formas distribuidas y jerárquicas de liderazgo no son incompatibles, pero que evidentemente pueden desarrollarse de buena manera solo si los líderes formales permiten que esté se desarrolle. El director es el principal responsable de asegurar el apoyo y las condiciones para que los líderes informales puedan hacer los cambios e innovaciones necesarias (Harris, 2008).

De igual forma, Murillo nos señala, “el liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar desde un lugar central tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso” (Murillo, 2006, p.19). De este modo, los liderazgos emergerán para enfrentar las distintas tareas, y la tarea del líder será aprovechar las capacidades con las que cuentan los distintos actores.

Donaldson (2006) resalta la necesidad de un liderazgo que responda a los requerimientos emergentes de la organización destacando los aspectos relacionales involucrados en todo liderazgo. Para este autor, el liderazgo ejercido por el director debe abordar tres dimensiones fundamentales: a) la dimensión relacional que implica apertura a la influencia recíproca y la capacidad de confiar en el otro; b) la dimensión de propósitos que consiste en aunar el compromiso individual con los propósitos organizacionales; y c) una dimensión relacionada con una acción compartida que implica el compartir las creencias e implementarlas en el quehacer cotidiano

Distribuir el liderazgo significa a la vez un incremento de la capacidad para resolver determinados problemas utilizando la capacidad de todos los miembros, enfocados hacia una meta en común y comprometidos con elevar los resultados en los estudiantes. El directivo establece metas deseables a alcanzar, generando a la vez un clima de confianza, colaboración, en lugar de competencia entre los docentes. El director debe reconocer y aprovechar las destrezas y habilidades de las personas que trabajan con él, fortaleciendo así, su equipo de trabajo (Murillo, 2006).

En cuanto a la construcción de visión, es importante que los directores "motiven el compromiso y la participación de los docentes en esta visión y abran espacios de participación y compromiso (Maureira *et al.*, 2014, p.141), a través del trabajo colaborativo y participativo de los demás miembros. Por último, la capacidad de la inventiva, en donde "los líderes deben establecer estrategias novedosas de trabajo que le otorguen sentido, realidad y vida al proceso de consensuar una visión común, creando nuevas formas de trabajo" (Maureira *et al.*, 2014, p.141). De esta forma, los líderes deben influenciar e inspirar a sus colaboradores para que estos trabajen en la búsqueda de nuevas estrategias o formas de trabajo, y así instalar la visión.

Del mismo modo, Bolívar-Botía (2010) plantea la necesidad de capacitar al equipo de profesores con el fin de desarrollar habilidades para enfrentar las múltiples funciones y prácticas de liderazgo, orientando al centro educativo hacia una organización profesional de aprendizaje.

Ancona *et al.* resalta a su vez la capacidad que debe tener el líder para establecer relaciones cercanas y de confianza con el resto de los docentes, a través de tres formas: indagación, persuasión y conexión. En este contexto, la indagación se entiende como el acto de escucha por parte del líder, libre de prejuicios que eviten la comprensión de los pensamientos, percepciones e interpretaciones emanadas de la experiencia de los demás. Una segunda forma de relacionamiento es la persuasión, que consiste en la capacidad del líder para explicar su punto de vista e interpretaciones de manera asertiva. Del mismo modo, nos señala "Las

personas con sólidas habilidades de relacionamiento generalmente son aquellas que encontraron un sano equilibrio entre la indagación y la persuasión: tratan activamente de entender las visiones de los demás pero son capaces de defender sus propias visiones” (Ancona *et al.*, 2007, citado en Maureira *et al.*, 2014, p.140). Como señala Maureira estas cualidades no siempre están presentes en un solo individuo, y es importante que el líder se enfoque en reconocer que miembros poseen determinadas capacidades, para así compensar los aspectos que requiere desarrollar, por lo cual, deberá enfocarse en construir o desarrollar esas capacidades en los demás miembros (Maureira *et al.*, 2014).

2.6 Estudios empíricos sobre Liderazgo Distribuido.

En cuanto a la investigación en el campo del liderazgo distribuido y los efectos que este tiene en variables como compromiso organizacional, mejora escolar, eficacia colectiva y resultados académicos; diversas investigaciones han sido categóricas en determinar que este -el liderazgo distribuido- tendría un impacto positivo en dichas variables, explicando parte de la varianza que se genera. Harris señala al respecto “el desempeño y los resultados organizacionales es mucho más poderoso cuando es compartido o distribuido” (Harris, 2012).

De manera similar, Hulpia, Devos y van Keer (2011) estudiaron la relación entre liderazgo escolar y el compromiso organizacional de los docentes, desde una perspectiva distribuida, encontrando que la cooperación y participación de los equipos de trabajo en los procesos de toma de decisiones son fundamentales para que exista un alto compromiso de los maestros.

En la investigación de Leithwood y Mascall (2008), se encontró que el liderazgo distribuido explica una varianza significativa en los resultados de lenguaje y matemática en 90 escuelas de primaria y secundaria. De la misma manera, en las escuelas que presentan un rendimiento escolar mayor, se otorga un mayor grado de influencia de todos los miembros de la comunidad escolar, a diferencia de las escuelas con un bajo rendimiento (López *et al.*, 2014).

Harris y Chapman señalan que el liderazgo distribuido “promueve un impacto positivo en la mejora de la escuela, esencialmente por la mayor participación de los docentes en la toma de decisiones” (Harris y Chapman, citado en P. López y Gallegos, 2017, p.127).

En su estudio, Chang (2011), al analizar las relaciones entre liderazgo distribuido, optimismo académico y logro estudiantil, concluyó que el liderazgo distribuido no sólo tuvo una influencia positiva en el optimismo académico de los docentes, sino que también afectó indirectamente el rendimiento de los estudiantes.

En sus investigaciones, Leithwood y Mascal concluyeron que el efecto del liderazgo distribuido en variables como motivación, condiciones de trabajo, relacionados con los profesores y con logros escolares, explica una proporción significativa de la variación de los logros en las diferentes escuelas (Leithwood y Mascal, 2008).

De la misma forma, Bolívar encontró al estudiar las comunidades profesionales de aprendizaje, que las prácticas de colaboración en contextos de liderazgo distribuido “permiten lograr efectos más significativos cuando dicho liderazgo está ampliamente distribuido entre equipos directivos, profesorado, familias y estudiantes” (Bolívar, 2010, citado en P. López y Gallegos, 2017, p. 125).

Weiss y Cambone (2000) en una serie de estudios longitudinales en seis escuelas, hallaron que la implementación de las reformas era generalmente aceptada e implementada por todos cuando la gestión era compartida, mientras que en las escuelas en que la gestión no era compartida, persistía una resistencia al cambio y mayores dificultades.

Autores como Fusarelli *et al.* plantean que el liderazgo distribuido refuerza principios democráticos de organización y de toma de decisiones sobre asuntos escolares, siendo estas mayormente valoradas por los miembros en contextos donde en el pasado la burocracia y el centralismo estuvieron muy presentes (Fusarelli *et al.*, 2001, citado en Maureira *et al.*, 2014).

Para la OCDE (2009), la distribución del liderazgo entre varios miembros de una institución, fortalece la administración, por lo cual, distribuir el liderazgo entre

diferentes personas y estructuras implica redefinir las responsabilidades del liderazgo, promoviendo el trabajo en equipo entre los directivos y los docentes.

En el contexto internacional, la existencia de prácticas de liderazgo efectivas en las escuelas se ha determinado mayormente a través de estudios cuantitativos y cualitativos en países como Finlandia, Canadá y Australia, en las cuales, se revelan mejoras significativas en las escuelas y en el logro de los estudiantes al aplicar formas y prácticas de liderazgo distribuido (Maureira *et al.*, 2014).

En nuestro contexto nacional, hallazgos encontrados recientemente por P. López y Gallegos (2017) dan cuenta que los factores como la cooperación de los equipos de liderazgo y participación en el proceso de toma de decisiones al interior de los establecimientos educacionales son predictores explicativos de mayor significancia, conllevando un aumento entre 12 y 14 puntos en el promedio de la prueba SIMCE en octavo año básico en grupos socioeconómicos bajo y medio bajo. Por otro lado, el apoyo del equipo de gestión, la supervisión del director y la supervisión del equipo de gestión resultaron no ser explicativos, dado que no presentan resultados estadísticamente significativos.

Respecto al estudio sobre las escuelas vulnerables, Bravo y Verdugo consideran que “un liderazgo que se relaciona con una mejor enseñanza involucra a los docentes en el proceso de toma de decisiones internas de la escuela, crea las condiciones de trabajo en equipo que funcione de manera efectiva, mantiene una comunicación expedita y logra que las buenas prácticas sean replicadas entre el profesorado” (Bravo y Verdugo citado en Horn y Marfán, 2010, p.94). En este sentido, se confía en una forma de gestión participativa, en donde coexisten y se potencian una infinidad de liderazgos, tanto de directivos como de docentes y de alumnos. Por último, en su trabajo de indagación sobre otros autores, Maureira concluye que el liderazgo distribuido representa un enfoque polisémico y complejo, "debido a sus múltiples formas de interpretación así como por la diversidad de niveles de operacionalización" (Maureira *et al.*, 2014, p.149).

En este escenario, el liderazgo y la función del director no desaparecen, sino que se transforman, debiendo abocarse a asegurar el direccionamiento estratégico de

la escuela, así como a generar condiciones para que florezcan estos nuevos liderazgos y para que su acción resulte en un trabajo coordinado y sinérgico (Harris, 2012).

2.7 Ley N°20.501: Directores elegidos por el sistema de Alta Dirección Pública.

En conjunto con la ley General de Educación y la ley de Aseguramiento de la Calidad, se promulga en el año 2011 la ley N° 20501 de Calidad y Equidad de la Educación; la cual busca mejorar la gestión y administración de la educación pública y fortalecer el desempeño directivo, estableciendo mecanismos de selección para Jefes de Departamento de Administración Educacional Municipal (DAEM) y directores de escuelas y liceos municipales.

Esta ley, identifica a los directores como agentes claves en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación pública. Por ello, se integra la participación del Servicio Civil en los procesos de selección de directivos educacionales, estableciendo un nuevo mecanismo de selección a través de concursos públicos y abiertos, llevados a cabo por el sistema de Alta dirección pública en conjunto con el sostenedor municipal, basados en los principios de idoneidad, mérito, transparencia y no discriminación.

El Sistema de ADP⁷ se crea en el año 2003, con el objetivo de dotar a las instituciones públicas de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo, para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas; aprovechando así, la experiencia de esta entidad para el reclutamiento de profesionales con altas competencias para la dirección de establecimientos educativos municipales, a través de elecciones que son realizadas por concursos públicos y transparentes.

⁷ Alta Dirección Pública.

Para el proceso de selección de los directores, cada municipalidad realiza su convocatoria⁸ de manera autónoma con el apoyo del Servicio Civil. Una vez que se reciben los antecedentes y se realiza el análisis de admisibilidad legal, comienza el proceso de preselección de candidatos a cargo de una empresa externa especializada en selección de personas. Se conforma posteriormente una comisión evaluadora compuesta por el DAEM, un profesor de desempeño destacado seleccionado aleatoriamente y un asesor del Servicio Civil, quienes realizan las entrevistas a los candidatos. La comisión propone entre 3 y 5 postulantes luego del proceso de selección, entre los cuales el sostenedor municipal nombra al director o declara desierto el concurso.

La ley establece, que podrán postular a estos cargos profesionales de la educación y en el caso de no ser profesionales de la educación, aquellos profesionales que hayan trabajado en aula como mínimo 3 años.

Una vez que los directores son elegidos, el periodo de ejercicio es de 5 años, en el cual deben suscribir un convenio de desempeño con el sostenedor en el que se establecen metas claras. Este convenio se evalúa anualmente, pudiendo el sostenedor desvincular al directivo por un bajo desempeño o incumplimiento de las metas.

Por otro lado, los nuevos directores acceden a mayores atribuciones, como la posibilidad de elegir su equipo directivo y desvincular a los profesores que hayan sido mal evaluados, así como mayores incentivos económicos asociados al nivel de responsabilidad y condiciones de desempeño⁹.

Es muy importante recalcar, que anteriormente a la promulgación de la ley, los líderes escolares en las escuelas eran escogidos bajo los criterios que el sostenedor municipal estimara conveniente, en algunos casos antigüedad, o en otros, preferencia política. Ahora, y con el fin de garantizar transparencia y objetividad, el nuevo sistema se basa en la selección de los candidatos por mérito,

⁸ Esta convocatoria se realiza a través de la página web de la misma municipalidad, en medios de prensa, escritos nacionales o regionales y en el portal de Directores para Chile. www.directoresparachile.cl

⁹ Condiciones de desempeño: Número de alumnos, vulnerabilidad, entre otros factores.

liderazgo pedagógico, capacidad de gestión y visión estratégica, llevando a cabo proyectos educativos que se orienten a la mejora de los establecimientos.

Atribuciones y obligaciones de los directores elegidos por ADP.

Dentro de las atribuciones que establece la Ley N° 20.501 para los directores elegidos, se encuentra la posibilidad de que estos conformen su equipo directivo con profesionales de su confianza, y por otro lado la facultad de desvincular hasta el 5% de los docentes, siempre y cuando hayan obtenido bajos resultados en su evaluación docente. Sin embargo, respecto a esto último, la evidencia empírica indica que una gran cantidad de directivos se ven impedidos de ejercerla, lo que impacta en su capacidad de gestionar la escuela (Centro UC Políticas Públicas, 2014).

La ley permite además, que los directores elegidos por ADP, puedan crear mecanismos de evaluación focalizados en su contexto como una herramienta para la gestión interna, así como proponer al sostenedor entregar incentivos o incrementar las remuneraciones de los docentes que resulten mejor evaluados.

Dentro de sus obligaciones, los directores elegidos deben suscribir un convenio de desempeño¹⁰ con el sostenedor, en el cual se “incluirán las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el período y los objetivos de resultados a alcanzar por el director anualmente, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos”¹¹. Este convenio, pretende orientar y evaluar el desempeño de los directores elegidos por ADP en relación a las responsabilidades de su cargo. De la misma manera, en caso de que el director sea evaluado deficientemente según el cumplimiento del respectivo convenio de desempeño, podrá ser desvinculado del cargo.

¹⁰ Con el fin de entregar orientaciones en cuanto a la elaboración de convenios de desempeño, la Agencia de Calidad definió un convenio de desempeño tipo, publicado a través del portal “Directores para Chile”.

¹¹ Art. 33, DFL N°1 del Ministerio de Educación.

Caracterización de Directores Elegidos por la ADP.

Durante el año 2014 el Servicio civil encargó un estudio que tenía como propósito caracterizar a los directores elegidos por ADP¹². Dentro de los datos sociodemográficos, se dio a conocer que estos directores se concentran en zonas urbanas con mayor matrícula y de menor vulnerabilidad que los elegidos bajo el sistema antiguo. Por otro lado, se encontró que los directores elegidos por ADP en establecimientos de nivel socio económico medio alto, realizarían en mayor medida, prácticas de liderazgo efectivo en comparación a los directores no elegidos por ADP (Centro UC Políticas Públicas, 2014).

En la misma línea, Errázuriz, Kutscher y Williamson (2016) en su estudio, encontraron que los nuevos directores son en promedio más jóvenes, y aunque todavía una mayor proporción de ellos son hombres, esa proporción disminuyó con el nuevo sistema de selección. También, los nuevos directores llevan 4 años menos de servicio en el sistema escolar, y 5,7 años menos en el mismo establecimiento con respecto a los antiguos. De la misma manera, se ve una diferencia en la distribución de las horas; los nuevos directores tienen una carga horaria de 43 horas en comparación a las 36,5 de los directores anteriores, contando con mayor tiempo para las labores directivas. En cuanto a la preparación académica, los nuevos directores cuentan con 0,3 años más de estudio, y un 10% más de estudios universitarios¹³.

Por otro lado, al caracterizar las prácticas de los nuevos directores utilizando como análisis el modelo de liderazgo efectivo de Leithwood¹⁴, y haciendo la comparación con directores elegidos por el sistema antiguo, se encontraron diferencias significativas en las dimensiones de: “establecer una dirección”, comprometiéndose a sus comunidades educativas con las metas del establecimiento; y “estar atentos a las necesidades de sus profesores promoviendo su perfeccionamiento”. Al

¹² Estudio “Caracterización de Directores electos por el Sistema de Selección establecido por la Ley N° 20.501: particularidades y prácticas de Gestión Institucional y Liderazgo Pedagógico”. Centro de Políticas Públicas, Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero 2015.

¹³ Ver tabla n°1 en Anexo 1, pág. 136.

¹⁴ El modelo de liderazgo de Leithwood consta de las dimensiones: Establecer una dirección, Desarrollar personas, rediseñar la organización y Gestionar la instrucción.

mismo tiempo, aquellas prácticas menos logradas, son las que componen la gestión de la instrucción, dentro de las que se encuentran: “realizar instancias de discusión sobre asuntos y estrategias pedagógicas”, y “generar instancias de toma de decisiones donde se involucre la opinión de los profesores”. Lo que daría cuenta de una debilidad en esta área por parte de los directivos (Centro UC Políticas Públicas, 2014).

En relación a los efectos que estos directores han tenido en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, los estudios científicos que hay en este ámbito han demostrado que no existen diferencias significativas en las prueba SIMCE de Lenguaje y Lectura, y en la Prueba PSU en el puntaje de Lenguaje y Matemática. Por otro lado, se encontró un efecto negativo y significativo en la prueba SIMCE de Matemática (Errázuriz *et al.*, 2016). De manera contraria, hubo un alza significativa respecto a los estudiantes que ingresaron a la Universidad así como la expectativa de los padres sobre el ingreso a la educación superior¹⁵.

Sin embargo, estos estudios consideran que los resultados hallados no son concluyentes ya que estos se aplicaron al cabo de dos años desde que estos directores ingresaron al sistema, y que el tiempo resulta insuficiente para estimar un impacto real sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes, sugiriendo realizar estudios posteriores desde la implementación de esta legislación.

¹⁵ Ver tabla n° 2 en anexo 2, pág. 136.

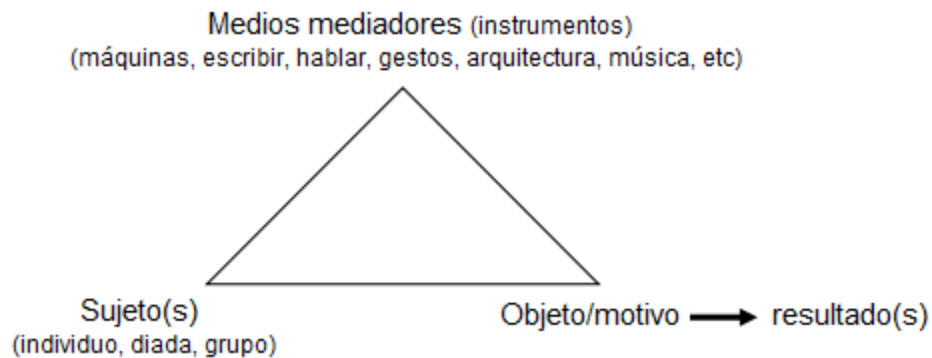
2.8 Antecedentes teóricos.

El liderazgo distribuido encuentra sus fundamentos epistemológicos en la teoría de la actividad desarrollada por Engeström y en la teoría de la cognición distribuida propuesta por Hutchins (López, 2013). Del mismo modo, autores como Spillane y Gronn, valiéndose de estos cuerpos teóricos desarrollan dos perspectivas para analizar el liderazgo distribuido.

2.8.1 Teoría de la Actividad.

La teoría de la actividad, tiene su origen en los años 1920, en Rusia. Su principal figura fue Lev Vygotsky, quien propuso un modelo triangular para explicar el comportamiento humano, donde a diferencia de la teoría conductista, considera que la acción humana esta mediada por diversos instrumentos culturales y sociales, orientadas hacia determinados objetivos (Vygotsky, 1978)(*ver imagen 1*).

Imagen 1: Modelo de la primera generación de la teoría de la actividad.



Fuente: (Vygotsky, 1978)

Según Engeström (2001), la primera generación de la teoría de la actividad permite superar el dualismo cartesiano individuo-sociedad, en donde el individuo no puede ser entendido sin sus medios culturales, ni la sociedad puede ser entendida sin la agencia de sujetos que usan y producen herramientas. Sin

embargo, la unidad de análisis Vygotskiana no permitía dar cuenta de las acciones colectivas que realizan los sujetos.

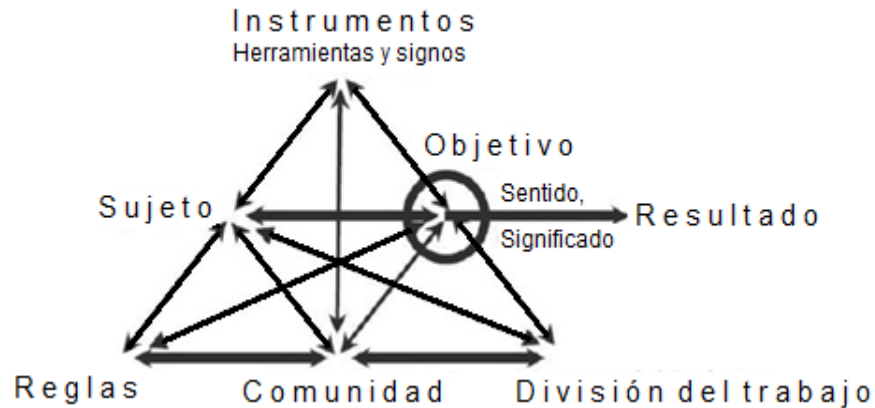
A partir de la propuesta de Vygotsky, Leontiev propuso que la noción de actividad es una unidad más adecuada para el análisis de la acción colectiva. Este autor, caracterizó la acción humana como un proceso mediado por herramientas y orientado a metas, en la cual, estas se clasifican en tres niveles dependiendo del grado o conciencia de atención del sujeto: actividad, acción y operación (Larripa y Erausquin, 2008). La actividad puede ser identificada en base a los motivos que la disparan, las acciones en base a las metas que las guían y las operaciones como las condiciones necesarias para lograr las metas. De la misma manera, hace una separación entre el objetivo y el objeto, señalando que este último es el motivo central de toda la actividad, a diferencia de los objetivos que involucran acciones dentro de la actividad.

Engeström retoma esta segunda generación, representando en la expansión del triángulo Vygotskiano, los elementos colectivos que están presentes en la actividad. Para este autor, la actividad es una formación colectiva con una compleja estructura mediadora que está situada dentro de un contexto. Un sistema de actividad produce acciones y se desarrolla por medio de acciones, pero no es reducible a simples acciones, ya que estas tienen un inicio y final en el tiempo de los individuos y grupos. Una acción puede ser de carácter individual y estar dada por la división del trabajo, sin embargo la actividad es de carácter colectiva, en donde están insertas distintas acciones para el desarrollo de esta. A esta forma de entender la “actividad mediada” de Vygotsky y Leontiev, Engeström la denominó “sistemas de actividad” (Larripa y Erausquin, 2008) .

Los sistemas de actividad, según señala Engeström, evolucionan a través del tiempo, adoptando formas de instituciones y organizaciones (Engeström, 1987, citado en Larripa y Erausquin, 2008). Tal como se muestra en la imagen, la actividad de los sujetos está mediada por instrumentos, reglas, comunidad y división del trabajo (Engeström, 1987, p. 78). De esta forma, esta segunda

generación se enfoca en el análisis de la praxis colectiva del grupo de sujetos, más que en el análisis del comportamiento de un agente individual (*ver imagen 2*).

Imagen 2: Modelo general de un sistema de actividad



Fuente: Engeström, (1987, p.78)

En este modelo se distinguen distintos elementos que están en permanente interacción:

Sujeto: persona o grupo de personas las cuáles son consideradas actores principales desde el punto de vista del análisis.

Objetivo: Espacio de problema al cual está dirigida la actividad.

Herramientas: Artefactos mediadores, sean físicos o psíquicos, externos o internos.

Comunidad: Es el colectivo de individuos, quienes comparten el mismo objetivo.

División del trabajo: Es la división horizontal de los miembros y la división vertical jerárquica. Es el rol que cada miembro asume para la ejecución de las distintas acciones.

Reglas: Normas, regulaciones explícitas e implícitas, rutinas que regulan las acciones dentro del sistema, restricciones, procesos, práctica culturales, puntos de vista, convenciones, etcétera.

Resultado: Aquello que se espera alcanzar o lograr. Es el motivo central de la actividad.

En este modelo, los “sujetos” están constituidos en “comunidades”. A su vez, la relación entre el sujeto y la comunidad están mediadas por una serie de “artefactos del grupo” y por las “reglas” que representan las normas y sanciones que regulan el procedimiento de los participantes. Del mismo modo, en la comunidad existe la división del trabajo y distribución de tareas y responsabilidades entre los sujetos que participan de la actividad.

Otro elemento clave en la TA¹⁶ de Engeström, es la mediación de las herramientas. Estas, son instrumentos -lenguaje y máquinas- que median la actividad entre los sujetos para el logro del objeto, y son creadas por las personas para controlar su propio comportamiento. La mediación de las herramientas y signos da cuenta de lo inseparable que es el contexto para comprender la actividad del sujeto.

La TA trata de aportar una comprensión teórica donde se estudien las diferentes formas de las prácticas humanas, tanto individual como social. La TA es más descriptiva que prescriptiva. Para la TA, el contexto es un sistema de actividades, que moldea e influencia al sujeto.

Al analizar las formas del liderazgo bajo este enfoque, es importante reconocer como este se produce y/o co-produce a través de la interacción que hay entre el sujeto (director), la comunidad (los docentes), los instrumentos y reglas (rutinas organizacionales), la división del trabajo (roles que cada uno asume) y el contexto, para dar cuenta de que el liderazgo es una actividad colectiva que en su conjunto es llevada a cabo por un grupo de sujetos.

¹⁶ Teoría de la Actividad.

2.8.2 Teoría de la cognición distribuida.

Esta teoría fue desarrollada por Hutchins en la década de los 80, cuando se replanteó el paradigma sobre los dominios de la cognición. Este autor, señaló que el estudio de la cognición debía ampliarse más allá de los procesos que ocurren de forma individual en los sujetos, para incluir a sistemas cognitivos de mayor escala, es decir, grupos de individuos interactuando entre sí y con los distintos artefactos en un contexto en particular. La unidad de análisis está representada por el sistema cognitivo (Hutchins, 1995) .

La teoría de la cognición distribuida propone que el conocimiento no está presente únicamente en un sujeto, sino que está disperso en las personas, herramientas, objetos, medios y artefactos del entorno como un todo. En los estudios de cognición tradicional la unidad es el individuo, en la cognición distribuida, se considera a la “actividad” como unidad de análisis. Según Cole y Engeström, la perspectiva sociocultural propone pensar el funcionamiento cognitivo en el marco de actividades colectivas (Cole y Engeström, 1993)

Dentro de este enfoque, “la cognición no es una propiedad exclusiva de un sujeto, sino que se sostiene y distribuye en los elementos del contexto de la actividad”. Asimismo, “el contexto cultural, los sistemas de actividad humanos, las herramientas y los productos cognitivos resultantes constituyen soportes cognitivos externos” (Dominino, Castellaro y Roselli, 2010. p.9).

La cognición distribuida busca elementos cognitivos presentes fuera de los sujetos, es decir, las herramientas que este utiliza para el desarrollo de la actividad. Los procesos cognitivos no ocurren únicamente en las mentes de las personas, sino también en las herramientas mediadoras. “La cognición distribuida se centra en la manera en que el conocimiento es transmitido entre los actores de un sistema y cómo la información necesaria para cooperar es propagada a través del mismo por estados representacionales y artefactos” (Del Valle y Carreño, 2010, p.20).

Un ejemplo de esto, es lo que Hutchins describe, cuando se refiere a los procesos cognitivos que son llevados a cabo en la cabina de un avión, en donde el objetivo

de la actividad que es un “vuelo exitoso” no está dado únicamente por los conocimientos o habilidades que posea el piloto, sino también por la información que entregan los distintos artefactos mecánicos y artificiales que intervienen en el proceso. La unidad de análisis debe permitir describir y explicar las propiedades cognitivas del sistema de una cabina que está conformada por los pilotos y su entorno informacional. A esta unidad de análisis, Hutchins le llama “un sistema cognitivo”.

Pese a que el término cognición alude a algo interno de la persona, la idea de “cognición distribuida” amplía este término para incorporar a otros sujetos, herramientas, artefactos culturales, y es en la relación de estos componentes donde existe una construcción de conocimiento a nivel individual y a nivel colectivo. Una consecuencia de esto, es que el liderazgo es co-ejecutado o extendido a otros actores y artefactos del contexto que se incorporan en el proceso. De la misma forma el liderazgo puede encontrarse tanto en líderes con un cargo formal o informal (P. López, 2013).

2.8.3 Perspectiva teórica de J. Spillane.

Spillane, es uno de los primeros autores en escribir sobre el liderazgo distribuido. Este autor, considera que el liderazgo distribuido se compone de dos elementos esenciales: el líder plus y el aspecto práctica (Spillane, 2005).

El líder-plus se refiere al reconocimiento de que la dirección y la gestión de las escuelas pueden involucrar a varias personas que están en cargos formales como cargos informales, pero que contribuyen a la práctica de liderazgo con su conocimiento, a través de las diferentes interacciones que se producen. De esta forma, un número relevante y significativo de actores educativos asumen responsabilidades, no importando si son o no reconocidos formalmente como líderes.

En cuanto al segundo elemento, Spillane propone que el liderazgo se debe analizar a través de las distintas formas que adquieren las prácticas, ya que esta

unidad de análisis está constituida por las interacciones entre líderes, seguidores y su situación (Spillane, 2005; Spillane, Camburn, Pustejovsky, Stitzel y Lewis, 2008).

Esta visión del liderazgo cambia el foco de analizar el liderazgo solo en la conducta del líder, para comprender que el liderazgo se produce en una compleja red de líderes, seguidores y situaciones que promueven determinadas prácticas de liderazgo. Los individuos actúan, pero lo hacen en relación con otros. De esta forma, estas interacciones cotidianas constituyen la esencia misma de la práctica del liderazgo y la gestión.

Por otro lado, las personas no interactúan en un espacio vacío. Las interacciones humanas solo son posibles porque hay elementos que participan en nuestra situación. La situación, está determinada por aquellos aspectos mediadores entre el líder y los seguidores. Es el lenguaje, las normas, las rutinas organizacionales, protocolos de actuación, los procedimientos de trabajo o herramientas tecnológicas, las cuales definen las interacciones entre líderes y seguidores y por lo tanto la práctica de liderazgo.

La práctica del liderazgo, por lo tanto, surge de la interacción entre los miembros de una organización y los aspectos de sus situaciones, y no de acciones que son llevadas a cabo sin considerar el contexto en el cual están insertas.

Spillane, Halverson y Diamond (2001), señalan que las tareas del liderazgo se distribuyen entre varios líderes, pero éstas no son suficientes por sí solas. Estos autores enfatizan en que el liderazgo distribuido es más que la distribución de funciones, se refiere a un proceso de pensar y actuar frente a una determinada situación, empleando las habilidades y conocimientos de los sujetos de todos los miembros para resolver los problemas de un suceso concreto y específico, con el objetivo de facilitar la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Cuando el liderazgo se distribuye entre los miembros de la comunidad, este se refleja en las interacciones que se producen entre los sujetos. Spillane *et al.* (2003), en sus investigaciones distinguió tres disposiciones para distribuir las

responsabilidades en una institución. Estas van de un trabajo con un menor grado de interacción entre los líderes, hasta una de mayor interacción.

- *División del trabajo*: diferentes líderes realizan por separado distintas tareas.
- *Liderazgo en paralelo*: múltiples líderes realizan las mismas tareas, pero en contextos diferentes.
- *Co-liderazgo o líder-plus*: múltiples líderes realizan juntos tareas vinculadas entre sí.

A su vez identificó tres tipos de co-liderazgo:

- *La distribución colaborativa*: caracteriza las prácticas de liderazgo que fundan sobre el trabajo de dos o más líderes, quienes trabajan juntos en lugar y tiempo, llevan a cabo las mismas rutinas de liderazgo, tales como facilitar una reunión de departamento. La co-práctica en esta situación, es similar a la del baloncesto, en la cual los jugadores deben interactuar los unos con los otros, dando la pelota a otro miembro del equipo cuando dejan de pivotar y trabajando para organizarse entre todos para lograr encestar.
- *La distribución colectiva*: caracteriza prácticas que se fundan sobre el trabajo de dos o más líderes quienes llevan a cabo una misma tarea trabajando separadamente, en distintos lugares pero en forma interdependiente. El trabajo se complementa con las acciones que cada uno realiza, es decir, la suma de todas las actividades genera una práctica de liderazgo. Las interdependencias son cruciales para aquellos en baseball o cricket, en los cuales los jugadores que batean actúan solos, pero sus acciones, en conjunto e interacción con las acciones del lanzador o el bolero, producen la acción.
- *La distribución coordinada*: se refiere a rutinas de liderazgo que involucran actividades que tienen que ser llevada a cabo de forma secuenciada. La interdependencia en ésta situación, es similar a la de una carrera de relevos; el co-desempeño de la carrera de relevos depende de una secuencia de orden particular.

Por otra parte, DeFlaminis (2012), quien sigue la misma línea teórica de Spillane, plantea tres elementos para operacionalizar el liderazgo distribuido:

1. Crear oportunidades que profesores y otros miembros de la escuela participen de las tareas de liderazgo.
2. Los individuos (docentes) deben cultivar su influencia hacia el resto.
3. El proceso debe estar enfocado en mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

2.8.4 Perspectiva teórica de P. Gronn.

El trabajo de Gronn (2002), ha tenido como fundamento la teoría de la actividad para analizar el liderazgo distribuido, basándose en una serie de estudios empíricos en diversos campos. En ella, este autor señala que el liderazgo es una propiedad emergente de un grupo o una red de individuos que interactúan. Analiza la práctica de liderazgo distribuido como un trabajo colaborativo y en grupos para resolver problemas al interior de las instituciones pedagógicas. Respecto a las formas en que se puede dar el liderazgo distribuido en las instituciones, Gronn identifica dos formas, las cuales las denomina “aditiva” y “holística”.

El término *aditivo*, describe un patrón descoordinado de liderazgo en que muchas personas diferentes pueden asumir funciones de liderazgo pero sin mucho o ningún esfuerzo por tomar en cuenta las actividades de liderazgo de otras personas dentro de la organización. Los actores actúan de manera separada, ejerciendo y realizando tareas que tienen como fin el cumplimiento de las metas institucionales.

El término *holístico* en cambio, se refiere a un liderazgo que es gestionado conscientemente, donde existe una inter-dependencia del trabajo y de relaciones sinérgicas entre las diversos agentes de la organización.

Gronn (2002) sugiere que las formas holísticas de liderazgo pueden adoptar tres formas:

- *La colaboración espontánea*, que surge cuando grupos de personas con distintas capacidades de conocimiento y de distinto nivel se unen para poner en común su capacidad y regularizar su conducta durante la tarea, para luego separarse.
- *Relaciones de trabajo intuitivo*, donde dos o tres sujetos desarrollan relaciones de trabajo cercanas a través del tiempo. Esta forma surge en el tiempo “en la medida en que dos o más miembros de la organización llegan a apoyarse mutuamente y desarrollan relaciones de trabajo cercanas” y, como argumenta Gronn, “el liderazgo queda de manifiesto en el espacio de los roles compartidos que abarca la relación”.
- *La práctica institucionalizada*, para quien los comités y los equipos representan su forma más obvia, y que incluye a las estructuras formalizadas que surgen por designio.

3. METODOLOGÍA.

3.1. Enfoque de Investigación.

El estudio se inscribe en un enfoque mixto ya que, al realizar el análisis, integra resultados tanto cuantitativos y cualitativos sin que ninguno tenga preeminencia sobre el otro. Los métodos de investigación mixta son la “integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una ‘fotografía’ más completa del fenómeno” (Chen, 2006, citado en Hernández *et al.*, 2014, p. 534).

Entendiendo que el fenómeno social que atraviesa a las instituciones educativas es de carácter complejo, se hace necesario un enfoque que permita conocer la realidad de manera holística, entendiendo que esta se construye desde la realidad objetiva que es posible de ser medida y desde las subjetividades mismas que tienen las personas (Hernández *et al.*, 2014). En esta investigación, la integración de ambos métodos se hace, aplicando primero un instrumento de tipo cuantitativo y luego uno cualitativo. Los resultados de ambos se exponen por separado y luego se realiza un análisis que los reúne al mismo tiempo que hace referencias a la teoría pertinente.

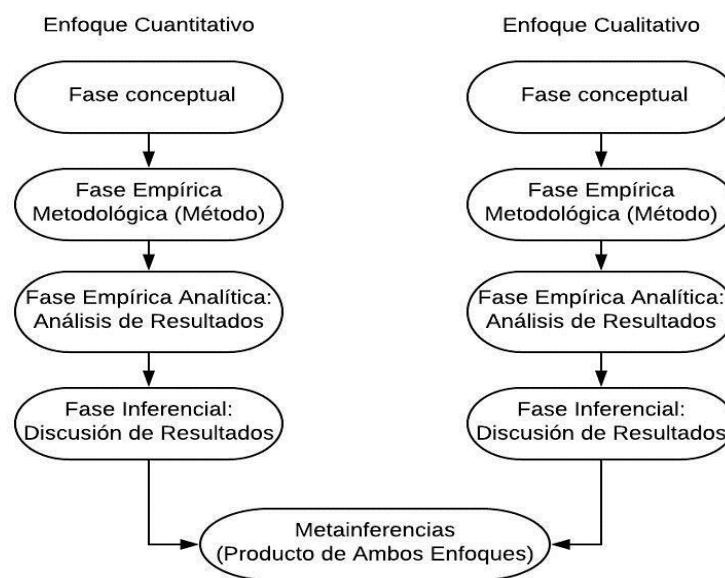
Del mismo modo, este enfoque se fundamenta en la necesidad de analizar el liderazgo escolar desde su propia realidad social, pues como señala Leithwood (2008), “las escuelas deben ser entendidas desde sus propias particularidades, y para mejorar sus propios procesos debemos conocer las necesidades y realidades de cada escuela, desde ellas mismas” (Leithwood, 2008, citado en López, *et al.*, 2014).

3.2 Diseño de investigación.

Para la presente investigación se ha optado por un diseño que es concordante con una perspectiva mixta; el de triangulación concurrente (Creswell, 2013). En este modelo, se recolectan y analizan los datos cuantitativos y cualitativos de manera simultánea y paralela en un mismo periodo de tiempo sobre el problema de

investigación, para posteriormente una vez hecho el análisis e interpretación, tener una visión más holística del fenómeno de estudio, utilizando las fortalezas de ambos enfoques, es decir, profundidad y comprensión a través del enfoque fenomenológico, y por otro lado, contar con criterios de validez y confiabilidad desde el enfoque positivista. En la siguiente imagen se muestra este procedimiento (*ver imagen 3*).

Imagen 3: Diseño de triangulación concurrente



Fuente: (Hernández et al., 2014)

3.3 Población.

La población que será objeto de estudio está conformada por una escuela mixta de enseñanza básica (Colegio 1), un liceo científico humanista de hombres (Colegio 2), y un liceo científico humanista de mujeres (Colegio 3). Todos de la comuna de Santiago y de dependencia municipal. El criterio determinante de selección de estas tres unidades, es cada uno de ellos cuenta con un director o directora elegido por ADP.

3.4 Muestra y unidades de análisis.

Para el presente estudio se tomaron dos muestras paralelas, que permitieron comprender el fenómeno estudiado de manera integral, tratando de garantizar una representatividad de los sujetos de estudios y además conocer de manera profunda el fenómeno a investigar.

De acuerdo con los objetivos planteados en este estudio, la muestra, en el caso del enfoque cuantitativo, fue de carácter no probabilístico y por conveniencia, en donde, los sujetos informantes para esta investigación participan de forma voluntaria y anónimamente contestando el cuestionario. Los informantes son:

- **Los profesores:** los agentes que están directamente relacionados con el quehacer educativo en el aula y que llevan a cabo los procesos liderados por el director del establecimiento.

Se selecciona este tipo de muestreo ya que las posibilidades de acceso a los colegios son limitadas, debido al tiempo y las tareas que los sujetos ejercen en cada establecimiento.

En el enfoque cualitativo, las unidades de análisis están conformada por sujetos informantes claves que permiten dar cuenta sobre las prácticas de liderazgo que son ejercidas por el director o directora ADP. Estos son:

- **Director:** Es la persona que dirige los procesos de mejora en el establecimiento. Direcciona y delimita las tareas de los miembros de la comunidad escolar.
- **Jefe de UTP:** Es la persona que tiene la responsabilidad de liderar los procesos curriculares y pedagógicos dentro del establecimiento.
- **Profesores:** Son los agentes que están directamente relacionados con el quehacer educativo en el aula y que llevan a cabo los procesos liderados por el director del establecimiento. Entre estos docentes, algunos desempeñan un rol asociado a la gestión, como por ejemplo, ser parte del equipo de gestión o ejercer una jefatura de departamento.

3.4.1 Descripción de la muestra participante.

Para el presente estudio, se invitó a participar a tres establecimientos educacionales de la comuna de Santiago que actualmente cuentan con un director o directora elegido por ADP. Luego de la primera visita y entrevista con los directivos en cada establecimiento, cada uno de ellos accedió a participar de manera voluntaria en este estudio.

Se invitó de la misma forma a los docentes para que de manera voluntaria y anónima respondieran un cuestionario de 34 ítems que mide el Liderazgo distribuido en sus dimensiones: Liderazgo Abierto, Dinámica y participación de los miembros, Atmósfera situacional, Apoyo del director, Apoyo del equipo de gestión y Participación en la Toma de Decisiones. El tiempo de aplicación del cuestionario fue de un promedio de 10 minutos por participante.

Para el presente análisis, se consideraron los datos de un total de 77 docentes, quienes respondieron y devolvieron el cuestionario en el tiempo estipulado, distribuyéndose los participantes porcentualmente acordes al tamaño de su establecimiento (*ver cuadro 2*).

Cuadro 2. Docentes participantes y Porcentaje por establecimientos.

Establecimientos Participantes	Docentes	Porcentaje
Colegio 1	17	22,1
Colegio 2	25	32,4
Colegio 3	35	45,5
Total	77	100,0

Respecto al género de los participantes, se observa una mayor presencia del género femenino en comparación al masculino, aspecto que es coherente con la distribución de la población en relación a los docentes que ejercen esta profesión (*ver cuadro 3*).

Cuadro 3. Género de los docentes.

Género	Docentes	Porcentaje
Femenino	48	62,3
Masculino	29	37,7
Total	77	100,0

En cuanto al nivel de estudio de los participantes. Se observan que en su mayoría los docentes poseen un nivel de estudios correspondiente al grado de licenciado, y un porcentaje no menor posee a su vez el grado de magíster (*ver cuadro 4*).

Cuadro 4. Nivel de estudios de los docentes.

Nivel	Docentes	Porcentaje
Licenciado	57	74,0
Magíster	20	26,0
Total	77	100,0

En relación a los años de experiencia docente, en su mayoría los participantes cuentan con menos de 10 años de experiencia. Se observa también que casi un tercio de la población posee más de 20 años de experiencia (*ver cuadro 5*).

Cuadro 5. Años de experiencia docente.

Establecimientos Participantes	Docentes	Porcentaje
Menos de 10 años	33	42,9
Entre 10 años y 20 años	19	24,7
Más de 20 años	25	32,4
Total	77	100,0

Por otro lado, se invitó a directores, Jefe de UTP y docentes a participar de manera voluntaria y anónima en una entrevista semi-estructurada en profundidad, quedando la muestra conformada de la siguiente manera (*ver cuadro 6*).

Cuadro 6. Docente y directivos participantes por establecimiento.

	Colegio 1	Colegio 2	Colegio 3	Total
Director	1	1	1	3
Jefe de UTP	1	1	1	3
Profesores	4	3	4	6
Total	6	5	6	17

3.5 Instrumentos de recogida de información.

3.5.1 Inventario de Liderazgo Distribuido.

Para medir las prácticas de liderazgo distribuido que están presente en las instituciones escolares se utilizó una adaptación de la escala original del “The Distributed Leadership Inventory” (DLI), propuesta por Hulpia *et al.* (2009), el cual es un cuestionario tipo escala Likert que mide el Liderazgo Distribuido en las dimensiones, *apoyo del director, apoyo del equipo de gestión y participación en el proceso de toma de decisiones*; y del “Elementary School Distributed Leadership Scale” elaborado por Chang (2011), en las dimensiones de *apertura al liderazgo, dinámica y participación de los miembros, y atmósfera situacional*. El instrumento consta de un total de 34 ítems¹⁷.

Estos instrumentos cuentan con estudios de confiabilidad y validez en Chile y el extranjero (P. López y Gallegos, 2015)(Chang, 2011), lo que permite medir efectivamente las prácticas existentes de Liderazgo Distribuido en las dimensiones antes indicadas. Para la mejor aplicación del instrumento se ha realizado una adaptación que recoge una sugerencia de P. López y Gallegos (2015) sobre el instrumento de Hulpia *et al.*, (2009) en orden a considerar un menor número de preguntas que el instrumento original. El instrumento de Chang se consideró en forma íntegra. También se produce una adecuación en el lenguaje utilizado, a fin de que responda de mejor manera al contexto en donde es aplicado.

¹⁷ Ver “cuestionario de Liderazgo distribuido” en Anexo 21, pág.148.

3.5.2 Entrevista en Profundidad Semi-estructurada.

La entrevista según Delgado y Gutiérrez (1999) es entendida como un proceso comunicativo. Esta técnica permite obtener la opinión que los sujetos tienen en relación con las prácticas que configuran un liderazgo distribuido en cada una de sus realidades educativas.

De acuerdo con Canales “La entrevista en profundidad puede definirse como una técnica social que pone en relación de comunicación directa cara a cara a un investigador/entrevistador y a un individuo entrevistado con el cual se establece una relación peculiar de conocimiento que es dialógica, espontánea, concentrada y de intensidad variable” (Canales, 2006, p. 213 – 214).

Este instrumento es utilizado con la finalidad de describir la forma en que se ejerce el liderazgo en el establecimiento, desde los actores del proceso educativo, para detectar que elementos del liderazgo distribuido pudieran estar presentes en la interrelación entre directivos y docentes, en el contexto de la gestión institucional. En alguna medida, el instrumento permite además, conocer los facilitadores y obstáculos para la presencia de un liderazgo distribuido.

3.6 Variables y categorías.

Tratándose de un estudio mixto, se consideran variables a medir de acuerdo con el enfoque cuantitativo y categorías de análisis de acuerdo con el enfoque cualitativo.

3.6.1 Variables.

Desde la perspectiva cuantitativa se busca medir una serie de variables que corresponden con las características del liderazgo distribuido. La definición conceptual de cada una de las variables es:

Apertura al liderazgo: El director se involucra con los docentes, se preocupa de sus opiniones mostrando confianza en su desempeño y les anima a trabajar en

equipo, sabe escuchar opiniones y designa a personas idóneas en los distintos puestos de liderazgo.

Dinámica y participación de los miembros: Participación activa de los docentes, en donde tienen autonomía, compromiso, creatividad profesional y motivación para el trabajo.

Atmósfera situacional: clima socio afectivo de confianza mutua, estímulo a la iniciativa, buena comunicación y estímulo a la participación.

Apoyo del director: El Director integra a los docentes en la gestión, les anima y apoya estimulando el aprendizaje y la interacción.

Apoyo del equipo de gestión: Los miembros del equipo de gestión se muestran disponibles y otorgan apoyo a los docentes.

Participación en el proceso de toma de decisiones: Los docentes participan del liderazgo y del proceso de la toma de decisiones, sintiendo que se les considera para esta tarea en la institución.

La definición operacional de cada una de las variables está contenida en el respectivo libro de códigos¹⁸.

3.6.2 Categorías de análisis.

Desde la perspectiva cualitativa, se espera que desde el habla de los actores, directivos y docentes que participan en una entrevista en profundidad, se desprendan categorías de análisis que permitan dar cuenta del problema en estudio. El carácter semi-estructurado de la entrevista permite contar con un guión base de preguntas que dejan lugar a la profundización de acuerdo con el devenir de la conversación entre entrevistador y entrevistado.

¹⁸ Ver anexo 20, pág.145.

3.7 Plan de análisis.

El plan de análisis se divide en tres etapas:

a) Presentación de resultados cuantitativos

Los datos resultantes de la aplicación del cuestionario adaptado sobre liderazgo distribuido, tipo Escala Likert, son codificados de acuerdo con un puntaje que va de 1 a 5. Luego, los datos se ordenan en tablas agrupados por establecimiento, función de liderazgo e indicadores utilizados para cada función, los que son llevados para su análisis al software estadístico SPSS (v. 15).

Posteriormente, se presentan los resultados mediante gráficos y tablas. Cada gráfico es acompañado de una descripción de los resultados que se exponen.

Por último, se realiza un análisis interpretativo del fenómeno de estudio utilizando los datos obtenidos.

b) Presentación de resultados cualitativos

Los datos se transcriben a texto escrito en formato Word, y se ordena la información para el análisis. Para extraer unidades de significación se utiliza el programa Atlas Ti. Las unidades de significación se ordenan en categorías. En cada una de las categorías resultantes se describen y se ejemplifican con las unidades de significación correspondientes. Se ordenan las categorías de análisis y subcategorías. Por último se ordena la información, en una matriz descriptiva.

c) Discusión de resultados

Los datos cuantitativos y cualitativos expresados en resultados, con el apoyo de la teoría pertinente, se analizan conjuntamente, considerando las relaciones que pueden establecerse entre ellos.

La discusión considera la interpretación del investigador, los hallazgos realizados e incluye la proyección de los resultados para futuros estudios.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

A continuación, se presentan los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario y de la entrevista en profundidad realizada a docentes y directivos en los tres contextos educativos, para su respectivo análisis. Para una mejor lectura, se presenta primeramente el análisis de los resultados cuantitativos y posteriormente el análisis de los datos cualitativos.

4.1 Presentación de datos cuantitativos.

Para el análisis de los datos cuantitativos, se aplicó en los tres establecimientos educacionales una adaptación del “The Distributed Leadership Inventory” desarrollado por Hulpia *et al.* (2009) y del “Elementary School Distributed Leadership Scale” (Chang, 2011), instrumento que consta de 34 ítems para medir las variables de: Apertura al Liderazgo (AL), Dinámica y Participación Miembros (DPM), Atmosfera Situacional (AS), Apoyo del Director (AD), Apoyo del Equipo de Gestión (AEG) y Participación del Proceso de Toma de Decisiones (PPTD). Previo al momento de la aplicación, se les pidió a los participantes que leyeran y firmaran un consentimiento informado para el uso de los datos, donde además se les indicó el carácter anónimo de su participación en esta investigación¹⁹.

Los índices de consistencia interna del instrumento fueron de 0.938, similares a los presentados en estudios realizados en Chile y el extranjero (P. López y Gallegos, 2014), (Chang, 2011), y que demuestran una alta confiabilidad para medir el liderazgo distribuido con un bajo error de medición. Una vez aplicado el instrumento a los 77 participantes, se procedió a tabular los datos en el programa EXCEL para su ordenamiento²⁰.

¹⁹ Ver consentimiento informado en Anexo 22, pág.151.

²⁰ Ver anexo 26, pág.155.

Las valoraciones del instrumento se midieron a través de una escala Likert de 1 a 5 puntos, las cuales fueron llevadas a términos porcentuales, para así sacar un promedio de todos los ítems que componen cada variable.

Posteriormente se procedió a realizar el análisis estadístico con el Software SPSS (v.15).

4.1.1 Análisis descriptivo de las variables.

En general, se observan altas valoraciones para todas las dimensiones del instrumento (sobre un 0,65). Se puede observar que la variable que se percibe mayormente por los docentes es la de *Apertura al liderazgo* (AL) con una $M=0,799$ y $DS=0,16$, seguido de la dimensión de *Apoyo del director* $M=0,763$ y $DS=0,17$; *Apoyo del equipo de Gestión* (AEG) $M=0,745$ y $DS=0,17$; *Atmosfera situacional* (AS) $M=0,689$ y $DS=0,19$; *Dinámica y participación de los miembros* (DPM) $M=0,673$ y $DS=0,16$ y por último la dimensión que se percibió menormente fue la *Participación en la toma de decisiones* (PPTD) $M=0,655$ y $DS=0,21$ (Ver cuadro 6).

Cuadro 6. Promedio de las dimensiones del liderazgo distribuido en los tres establecimientos.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
AL	77	,20	1,00	,7992	,16296
AD	77	,20	1,00	,7636	,16936
AEG	77	,20	1,00	,7455	,16745
AS	77	,20	1,00	,6894	,18518
DPM	77	,20	,95	,6735	,16123
PPTD	77	,20	1,00	,6558	,21042
N válido (según lista)	77				

AL: *Apertura al liderazgo*; DPM: *Dinámica y participación de los miembros*; AS: *Atmósfera situacional*; AD: *Apoyo del director*; AEG: *Apoyo del equipo de gestión*; PPTD: *Participación en la toma de decisiones*.

Al comparar las percepciones de las variables de liderazgo distribuido con la categoría *Género*, no se observan diferencias significativas entre grupos

($p < 0.05$)²¹. Al compararlas con la variable *Nivel de estudio* de los docentes, tampoco existen diferencias significativas entre grupos ($p < 0.05$)²². De igual forma, al comparar con los *años de experiencia* no se observan diferencias significativas para estos grupos²³.

4.1.2 Correlaciones de las variables.

En cuanto a las correlaciones entre dimensiones, observamos que la variable Apertura al liderazgo se asocia altamente con el Apoyo del director ($r=0.858$; $p < 0.05$); a la atmósfera situacional ($r=0.770$; $p < 0.05$); y a la Participación en el proceso de toma de decisiones ($r=0.737$; $p < 0.05$), siendo estos valores estadísticamente significativos. Del mismo modo, La variable Apoyo del director se asocia fuertemente con la variable Apertura al liderazgo ($r=0.858$; $p < 0.05$); a la atmósfera situacional ($r=0.806$; $p < 0.05$); a la participación en la toma de decisiones ($r=0.756$; $p < 0.05$) y al apoyo del equipo de gestión ($r=0.747$; $p < 0.05$). La variable Apoyo del equipo de gestión se asocia fuertemente con la atmósfera situacional ($r=0.753$; $p < 0.05$); al apoyo del director ($r=0.747$; $p < 0.05$). La variable atmósfera situacional se asocia fuertemente al apoyo del director ($r=0.806$; $p < 0.05$), a la participación en la toma de decisiones ($r=0.775$; $p < 0.05$) y a la apertura al liderazgo ($r=0.770$; $p < 0.05$). La variable Dinámica y participación de los miembros se asocia altamente con la atmósfera situacional ($r=0.767$; $p < 0.05$). La variable participación en la toma de decisiones se asocia fuertemente a la atmósfera situacional ($r=0.775$; $p < 0.05$), al apoyo del director ($r=0.756$; $p < 0.05$) y a la apertura del liderazgo ($r=0.737$; $p < 0.05$)²⁴.

²¹ Ver tabla n° 3 en Anexo 3, pág.137.

²² Ver tabla n° 4 en Anexo 4, pág.137.

²³ Ver tabla n° 5 en Anexo 5, pág.138.

²⁴ Ver tabla n° 6 en Anexo 6, pág.138.

4.1.3 Comparación de medias entre establecimientos.

Para dar respuesta a uno de los objetivos específicos de investigación, donde se asume que hay diferencias significativas al comparar las percepciones sobre el liderazgo distribuido en los tres establecimientos, se procedió a utilizar la prueba de comparación entre varianzas ANOVA, para determinar si existían diferencias significativas entre grupos. Cuando se comparó los tres colegios entre sí, se halló que existen diferencias entre estos tres, en cada una de las variables²⁵.

Variable: Apertura al liderazgo.

Al calcular el promedio y comparar los resultados de los tres centros educativos, en la variable *Apertura al liderazgo*, se encontraron diferencias significativas entre el Colegio 1 y el Colegio 2 ($p=0.017<0.05$) y entre el Colegio 2 y el Colegio 3 ($p=0.000<0.05$). Sin embargo, no se hallaron diferencias en cuanto a las medias del Colegio 1 y Colegio 3 ($p=0.317$)²⁶.

En síntesis, al comparar estadísticamente los datos analizados para la variable *Apertura al liderazgo*, tenemos que: $C1 = C3 \neq C2$ ²⁷.

Variable: Dinámica y participación de los miembros.

Al calcular el promedio y comparar los resultados de los tres centros educativos, en la variable *Dinámica y participación de los miembros*, se encontraron diferencias significativas entre el Colegio 1 y el Colegio 2 ($p=0.001<0.05$) y entre el Colegio 2 y el Colegio 3 ($p=0.001<0.05$). Sin embargo, no se hallaron diferencias en cuanto a las medias del Colegio 1 y Colegio 3 ($p=0.997$)²⁸.

²⁵ Ver tabla n° 7 en Anexo 7, pág.139.

²⁶ Ver tabla n° 8 en Anexo 8, pág.139.

²⁷ Ver gráfico n° 1 en anexo 14, pág.142.

²⁸ Ver tabla n° 9 en Anexo 9, pág.140.

En síntesis, al comparar estadísticamente los datos analizados para la variable *dinámica y participación de los miembros*, tenemos que: $C1 = C3 \neq C2$ ²⁹.

Variable: *Atmósfera situacional*.

Al calcular el promedio y comparar los resultados de los tres centros educativos, en la variable *Atmósfera situacional*, encontramos diferencias significativas entre el Colegio 1 y el Colegio 2 ($p=0.011 < 0.05$) y entre el Colegio 2 y el Colegio 3 ($p=0.000 < 0.05$). Sin embargo, no se hallaron diferencias en cuanto a las medias del Colegio 1 y Colegio 3 ($p=0.054$)³⁰.

En síntesis, al comparar estadísticamente los datos analizados para la variable *atmósfera situacional*, tenemos que: $C1 = C3 \neq C2$ ³¹.

Variable: *Apoyo del director*.

Al calcular el promedio y comparar los resultados de los tres centros educativos, en la variable *Apoyo del director*, se encontraron diferencias significativas entre el Colegio 2 y el Colegio 3 ($p=0.000 < 0.05$). Sin embargo, no se hallaron diferencias significativas en cuanto a las medias del Colegio 1 y Colegio 2 ($p=0.051$) y el colegio 1 y colegio3 ($p=0.285$)³².

En síntesis, al comparar estadísticamente los datos analizados para la variable *apoyo del director*, tenemos que: $C1 = C2$; $C1 = C3$; $C2 \neq C3$ ³³.

²⁹ Ver gráfico n°2 en Anexo 15, pág.142

³⁰ Ver tabla n° 10 en Anexo 10, pág.140.

³¹ Ver gráfico n°3 en Anexo 16, pág. 143.

³² Ver tabla n° 11 en Anexo 11, pág. 140.

³³ Ver gráfico n°4 en Anexo 17, pág. 143.

Variable: *Apoyo del equipo de gestión.*

Al calcular el promedio y comparar los resultados de los tres centros educativos, en la variable *Apoyo del equipo de gestión*, se encontraron diferencias significativas entre el Colegio 1 y el Colegio 2 ($p=0.002 < 0.05$) y entre el Colegio 2 y el Colegio 3 ($p=0.000 < 0.05$). Sin embargo, no se hallaron diferencias en cuanto a las medias del Colegio 1 y Colegio 3 ($p=0.374$)³⁴.

En síntesis, al comparar estadísticamente los datos analizados para la variable *apoyo equipo de gestión*, tenemos que: $C1 = C3 \neq C2$ ³⁵.

Variable: *Participación en el proceso de toma de decisiones.*

Al calcular el promedio y comparar los resultados de los tres Centros educativos en la variable *Participación en el proceso de toma de decisiones*, encontramos diferencias significativas en todos los casos. Entre el Colegio 1 y el Colegio 2 ($p=0.008 < 0.05$), entre el colegio 2 y colegio 3 ($p=0.000 < 0.05$) y entre el colegio 1 y colegio 3 ($p=0.015 < 0.05$)³⁶.

En síntesis, al comparar estadísticamente los datos analizados para la variable *participación en el proceso de toma de decisiones*, tenemos que: $C1 \neq C2 \neq C3$ ³⁷

³⁴ Ver tabla n°12 en Anexo 12, pág. 141.

³⁵ Ver gráfico n°5 en Anexo 18, pág. 144.

³⁶ Ver tabla n°13 en Anexo 13, pág. 141.

³⁷ Ver gráfico n°6 en Anexo 19, pág. 144.

4.1.4 Análisis interpretativo de datos cuantitativos.

En general, las percepciones sobre las variables del liderazgo distribuido son altas en los tres establecimientos (todas sobre 0.65), lo que da cuenta de una preocupación de los directores por crear culturas organizacionales menos jerárquicas y más orientadas hacia un liderazgo que involucra a los docentes.

La variable que es percibida con un mayor valor es la de *apertura al liderazgo* (0.799), lo que da cuenta de una preocupación de los directores ADP por involucrarse y generar relaciones cercanas y de confianza con los docentes, para motivarlos en el ejercicio de su labor. De la misma manera, la segunda variable que es percibida mayormente, es la de *apoyo del director* (0.763), lo que indica la importancia que los directores han otorgado al desarrollo de las capacidades de los docentes.

Por otro lado, la variable que es percibida con un menor valor, es *la participación de los docentes en la toma de decisiones* (0.655). Lo que vendría a develar que aún los directores no han brindado espacios suficientes para la participación de los docentes en las decisiones sobre las tareas escolares.

Al analizar las correlaciones que se producen entre dimensiones, es posible destacar que la *Apertura al liderazgo* se asocia positivamente con el *Apoyo del director* ($r=0.858$; $p<0.05$) y a la *participación en el proceso de toma de decisiones* ($r=0.737$; $p<0.05$). Esto podría interpretarse afirmando que, cuando el apoyo del director está presente y los espacios son compartidos para la toma de decisiones, los docentes tienen una percepción mayormente positiva sobre el liderazgo del director.

Por su parte la *atmosfera situacional* se correlaciona fuertemente con el apoyo del director ($r=0.806$; $p<0.05$); con la participación en proceso de toma de decisiones ($r=0.775$; $p<0.05$), y el *apoyo del equipo de gestión* ($r=0.753$; $p<0.05$), lo que se interpretaría como la opción de participar en las decisiones del colegio, así como el apoyo que brinda el director y el equipo de gestión estarían asociadas significativamente a un ambiente de trabajo positivo.

En cuanto a las comparaciones de media en los tres establecimientos, es posible encontrar diferencias significativas entre los grupos, atribuibles al contexto y las formas particulares de ejercer el liderazgo de cada uno de los directores.

En las variables apertura al liderazgo, apoyo del director, apoyo del equipo de gestión, dinámica y participación de los miembros es posible identificar similitudes entre el colegio 1 y el colegio 3. Sin embargo en la variable participación en la toma de decisiones existen diferencias significativas entre estos tres grupos. El colegio 2, es el que presenta el valor más bajo en todas las variables de liderazgo distribuido.

4.2 Presentación de datos cualitativos.

Para el análisis de los datos cualitativos, se ha optado por el método de Teorización anclada (Muchelli, 2001). Este método de análisis busca de manera inductiva generar una teoría a partir de los datos existentes, valorando cada uno de los procesos previos a la generación de la teoría, más que al producto final de esta. Es decir, en esta tesis, por el carácter descriptivo de ésta, fue de interés el llegar hasta la etapa de la conformación de las categorías para analizar las formas que adquiere el liderazgo distribuido en cada uno de los centros educativos estudiados.

En una primera etapa, se procedió a la transcripción de las entrevistas realizadas a los 17 participantes, en formato Word³⁸, para así facilitar su lectura y ordenamiento, para posteriormente realizar el análisis y codificación con el software AtlasTi (V.7), el cual permitió organizar e identificar los temas emergentes, que luego se conformaron como categorías.

Una vez analizados y codificados los datos, las categorías que emergieron de los datos fueron las siguientes:

Categoría 1: Formas que toma la participación de los docentes en la toma de decisiones.

Categoría 2: Relación entre el director (y equipo directivo) y los docentes.

Categoría 3: Apoyo profesional docente.

Categoría 4: Consejos de profesores, reunión de departamentos por asignaturas, acompañamiento docente al aula e intercambio de experiencias pedagógicas como prácticas institucionales.

Categoría 5: Elementos obstaculizadores para la presencia de un liderazgo distribuido.

Para identificar el discurso de cada participante se les ha denominado con letras y números utilizando la siguiente nomenclatura: P: profesor, D: directivo, C: colegio.

³⁸ Ver anexo 27, pág. 158.

4.2.1 Descripción y análisis de categorías construidas.

Categoría 1: Formas que toma la participación de los docentes en la toma de decisiones.

La participación de los docentes en la toma de decisiones es un factor importante dentro de los establecimientos para el desarrollo de un liderazgo distribuido. La participación en mayor o menor grado, contribuye a que los docentes puedan entregar sus capacidades y su mirada frente a una determinada situación dentro del colegio, y que los equipos directivos utilicen esas capacidades en pos de la mejora del centro educativo. Esta participación tiene características similares y distintas en cada uno de los establecimientos estudiados.

Con relación al colegio 1, los profesores perciben que no se les considera ni se les consulta a la hora de tomar decisiones. Las tareas y decisiones se presentan ya tomadas desde el equipo directivo, o en algunos casos, los docentes participan de esas decisiones de manera parcial, teniendo que elegir entre algunas propuestas ya establecidas. El equipo directivo entrega lineamientos de carácter informativo para los docentes.

“...siento que no se nos involucra de repente en eso que se toman decisiones por nosotros sin consultarnos... nuestras necesidades y nuestras peticiones” (P3C1).

“...el equipo de gestión, gestiona, ordena, en relación al equipo de gestión; a nosotros nos indica hay que hacer tal cosa, tal día, tal hora y hay que hacerla así...” (P4C1).

“...generalmente las decisiones son a la rápida y es un sí o un no, levanten la mano y sería o es esto o es esto otro” (P3C1).

“Eh... de 2 alternativas ellos escogen... es como lo más débil que hay” (D2C1).

Desde la dirección del establecimiento se señala que existe consulta a los docentes a la hora de tomar decisiones que involucren a toda la comunidad educativa, sin embargo, también consideran que hay decisiones que deben ser tomadas por el equipo directivo y que esto va a depender del tipo de decisión.

“Acá hay mucha consulta cuando se toman decisiones que involucran a todos, hay decisiones que lamentablemente si tiene que tomar solo el equipo directivo, no cierto; pero hay otras que nosotros consideramos relevante que las tomen todos. Entonces, va a depender del tipo de decisión” (D1C1).

Desde los docentes que componen el equipo de gestión, se percibe una toma de decisiones mayormente compartida entre ellos, teniendo mayor capacidad de decisión sobre situaciones que se plantean desde dirección.

“...si estamos hablando específicamente del equipo de gestión, directora todas las decisiones ella primero plantea la situación y nosotros por votación democrática vemos el tema de lo que hay que hacer primero” (P1C1).

Las tareas donde los docentes no participan tomando decisiones, es en la modificación o elaboración de los planes de mejoramiento y proyectos institucionales.

“... el plan de desarrollo docente, se hizo, y lo hizo una persona, y yo lo entrego, véanlo, que les parece... pero no hubo una construcción de entre todos y pasa con todos los planes y no lo sienten nuestro” (D2C1).

Con relación al Colegio 2, los docentes consideran que la participación que ellos tienen, es de carácter consultiva, donde se les escucha para tomar determinadas decisiones, pero donde no participan directamente en la elección de esta.

“Se hace una participación más consultiva, pero no se llega a una participación muy elevada, se hace porque es necesario, porque hay que preguntarles...” (P2C2).

“(El director) Expone primero que es lo que quiero y como ustedes colaborarían con esto, o sea, él recoge la información primero, el hace un diagnóstico inicial, porque aquí, tu no puedes hacer un planteamiento...” (P1C2).

Desde el equipo directivo se reconoce que la decisión se toma desde ahí, pero con una consulta a los profesores en algunas decisiones. Se señala que el grado de participación de los docentes depende de la complejidad de la tarea a abordar.

“... al final la decisión la tomamos nosotros, el equipo de gestión, pero también hay que ser bastante honesto y decir que yo trato de plantear, de escuchar un poquito por aquí por allá para tomar la decisión...” (D1C2).

“En otra instancia cuando ya hay un tema menos complicado, un poco más abierto, el director expone el tema en el consejo general de profesores donde dice; quiero escuchar opiniones, de qué manera podemos hacerlo” (D2C2).

“...depende de las decisiones, la toma de decisiones para mi es relativa y tiene que ser así, es decir; si nosotros como equipo de gestión sabemos que hay algo que está afectando al liceo y tenemos que actuar, y conociendo la posible respuesta que vamos a tener de profesores, es mucho más válido en algunos casos tomar decisiones a puertas cerrada” (D2C2).

La participación de los docentes se refleja en la opinión que estos entregan en instancias que tienen relación con las tareas técnico pedagógico, en la revisión y modificación del manual de evaluación y el manual de convivencia escolar, en la revisión del proyecto institucional, salidas a terreno, así como en la programación del año escolar.

“... el profesorado en todas las decisiones que pueden ser técnico pedagógico si tiene opinión...” (D1C2).

“... modificamos entre todos a través de comisiones el manual de evaluación, el manual de convivencia escolar se está trabajando también, había otro... a el PEI; hay instancias de participación” (P3C2).

“... las que tienen que ver con toda la programación del año escolar , eh... cuando se van a tomar los interferidos, que actividades se van a hacer durante el año, si van a ver algún tipo de visita, si hay salidas a terrenos, si hay algún tipo de actividad; ósea como vamos a armar todo ese calendario eso es todo trabajo de todos, ahí todos participan” (P1C2).

Las decisiones en donde los profesores no participan, son aquellas tareas de connotación académica en donde se contravenga los protocolos establecidos, así como tampoco toman decisiones sobre la continuidad de los profesores que trabajan en el establecimiento.

“Decisiones de carácter académico también, por ejemplo que hacemos con un curso que se niega a aplicar una prueba y no está en el manual de evaluación porque se tomaron la sala, no vamos a pedirles a los profesores que decidan...” (D2C2).

“... aquí hay decisiones obviamente que le corresponder solo a dirección si funcionalmente si este profesor continua o no, no es parámetro nuestro” (P1C2).

Por otro lado, la única instancia que se señala donde el profesor tiene voz y voto es en el consejo escolar, los cuales son de carácter resolutivos.

“El profesor tiene participación activa con voz y voto en el consejo escolar; hay dos profesores, uno representando al gremio y otro profesor elegido por sus pares, dentro del consejo escolar, con voz y voto. Y los consejos escolares aquí en Santiago son resolutivos, no consultivos” (D1C2).

Con relación al colegio 3, la participación de los docentes en la toma de decisiones se refleja en la opinión que estos entregan en diversas tareas. Esta participación se hace efectiva a través de la consulta. Los docentes sienten que las decisiones generalmente pasan por ellos.

“... por ejemplo a veces si se necesita reformular a veces normativo, o sea son trabajo que se les pregunta a toda la comunidad, alumno, profesores, jefe de departamento, los paradocentes a veces participan en todo eso, entonces se recaba la información y se hace todo eso” (P4C3).

“ Nos hacen varias encuestas para el tema del P.M.E por ejemplo, eh.. cuando lo organizan ven... talleres por ejemplo, siento que todo pasa por nosotros, como que es bien transparente...” (P3C3).

Desde los directivos, se indica que los docentes participan en la toma de decisiones sobre algunas temáticas.

“... es una dinámica de este establecimiento que puedan los colegas participar en la toma de decisiones respecto a algunas temáticas...” (D2C3).

Los profesores participan dando su opinión en aspectos como la organización de actividades en el colegio, en la utilización de los recursos que llegan, sobre decisiones con los alumnos, en la organización del año escolar, en actividades escolares, en las necesidades de perfeccionamiento docente que tienen, en el reglamento de evaluación y en la elección del jefe de departamento. En algunos aspectos los docentes participan de la toma de decisión a través de la votación.

“Tuvimos la semana de la chilenidad se hizo una pregunta ¿Cómo lo vamos hacer? ¿Quién asume este rol?... Se hizo una peña también...” (P2C3).

“... en lo que tiene que ver con calendario a principio de año, calendario escolar. Se les consulta a los profesores lo primero tiene que ver con por ejemplo la calendarización, si vamos a recuperar estos días inter-feriado etc. todo eso se consulta ¿ya? Se consulta a los profesores y ellos toman una decisión sí o no...” (D2C3).

“Por ejemplo, este año presentamos programas propios en casi todas las asignaturas, y eso se trabaja equipo directivo, equipo técnico y profesores” (D1C3).

“Lo otro en que ellos participan en decisiones del tipo pedagógica, en el reglamento de evaluación, siempre y cuando no salgan del marco legal” (D2C3).

“... si hay recursos, si se tienen que gastar, ella propone, no se, tirar proyecto, por ejemplo, los profesores votan. Si es que hay que tomar alguna decisión respecto a los alumnos, por ejemplo, una expulsión ella hace un consejo, y ve el caso con los profesores” (P3C3).

“... ellos (equipo directivo) nos preguntan a nosotros mismos que necesitamos, entonces por ejemplo decimos necesitamos capacitación de didácticas, ellos nos buscan capacitación de didácticas y siempre con las “mejores instituciones” siempre en la católica, siempre con buenas universidades, donde se nota que ocupan y gastan muchos recursos en eso” (P3C3).

Del mismo modo, los docentes participan realizando aportes a los reglamentos de evaluación, manual de convivencia y a la metodología para la inclusión, entre otros.

“Decisiones por ejemplo, más que decisiones, son más aportes a, por ejemplo, aportes al reglamento de evaluación, aportes al manual de convivencia, aporte a la metodología para la inclusión, aportes para, aportes, aportes” (P1C3).

“... los profesores participan en manual de convivencia, se discute el manual de convivencia en todas sus partes...” (D2C3).

Las decisiones en donde los profesores señalan que no participan, son las que tienen relación con la confección del horario de clases, la suspensión de clases y en la contratación de personas.

“... por ejemplo un día si tiene que haber una suspensión de clases yo creo que eso no nos corresponde opinar a mí” (P4C3).

“Por ejemplo, en las cargas horarias que eso lo toma la directora, eh... cargas horarias; eh...esos son tipos de decisiones que nosotros no ...” (P1C3).

“En que no toman decisiones por ejemplo, en la contratación de personas ¿ya? Porque de hecho a veces ni siquiera nosotros tomamos decisiones al respecto, a veces nos mandan a una persona, pero ahí los profesores no intervienen” (D2C3).

De la misma manera, los directivos brindan espacios para que los docentes participen de instancias como lo son los consejos gremiales o instancias de representación, en donde se recogen las opiniones de los docentes que luego se llevan a dirección.

“... nosotros tenemos todos los jueves consejo de profesores y de los cuatro jueves que usamos en el mes, uno lo cedimos para que el consejo gremial tenga su reunión, a la que yo también voy, entonces ellos pueden conversar sobre temas gremiales una vez al mes...” (D1C3).

“... también están las instancias de representación, que yo creo que ayudan bastante porque, por ejemplo los representantes de los profesores, recogen las inquietudes de

los profesores... Y ellos van y conversan con la directora o con todo el equipo directivo y se dan las respuestas” (D2C3).

Categoría 2: Relación entre el director y los docentes.

Las relaciones de confianza entre los miembros de la comunidad educativa son un factor determinante para la presencia de un liderazgo distribuido, ya que es importante que los directivos puedan tener una relación cercana y de diálogo con sus profesores, y de esta forma construir las confianzas que se requieren para que los docentes participen de las tareas del centro escolar.

En estos tres establecimientos se encuentran diferencias en como los docentes y directivos interactúan y se relacionan entre ellos.

Con relación al colegio 1, la relación que existe entre el director y los docentes es percibida por un sector de los docentes como de trato cordial, de respeto, de cercanía, y de apertura al diálogo.

“... y si yo veo una cercanía de más allá de una directora, o sea tú puedes conversar con ella, puedes contarle de repente si tienes algún problema que es anexo al colegio pero ella te va a escuchar y quizás te va a dar una solución, ya, te apoya, si te apoya harto” (P2C1).

“... yo encuentro que ella siempre tiene un trato cordial, siempre abierta al dialogo cuando ella tiene un inconveniente te pide hablar contigo...” (P1C1).

Esta relación es percibida de forma vertical por otro sector de los docentes, sintiendo una distancia que se da de jefe a un subordinado.

“... Hay una relación de.... bueno en lo personal, de jefe a subjefe; de jefe a una persona que está bajo el mandato de él” (P4C1).

En cuanto a la comunicación que hay entre la directora y los docentes, esta se da generalmente de manera personal, siendo de carácter informativa principalmente.

“... la comunicación más que nada se dan de carácter personal... ya, siempre cuando ella necesita decirnos algo por lo general decirnos algo más serio entre comillas lo hace de forma personal, ya ehh... más que nada informativa probablemente no es una cosa tan de carácter conversable que podamos ...” (P3C1).

Algunos docentes señalan que no siempre se les refuerza positivamente o felicita por el trabajo que ellos realizan en determinadas actividades, situación que sienten que debilita la confianza.

“... como por ejemplo hoy día mismo esos, esa feria multicultural se hizo la semana pasada y hoy día tuvimos consejo y yo siento que ese tema no se tocó, y ahí sería un buen momento creo que sería para haber felicitado a todas las personas en forma conjunta, estando todos ahí presentes.. Y reforzar la confianza en la labor que cada uno hizo” (P3C1).

“... no sé si debiese ser más seguido tal vez, porque a veces como profesional siempre necesita como el respaldo de la persona que te está mirando que dice oye ya bien, lo estás haciendo bien y no de repente muy escasamente” (P3C1).

Se señala además que los espacios de dialogo entre el equipo de gestión y los docentes se dan únicamente en los consejos de profesores.

“... yo creo que también, los espacios digamos que... de dialogo que tenemos con el equipo de gestión se dan solamente en los consejos ya, o uno acercarse digámoslo a los miembros” (P3C1).

Por otro lado, se señala que existe por parte de los docentes, en la relación con el director y el equipo de gestión, cierto temor a la hora de comunicar o brindar una opinión sobre un tema en específico.

“... el temor y el miedo cada cual lo maneja... yo creo que se ocasionan cuando tú dices tú punto de vista. Entonces hay muchas cosas que se guardan para que no haya problemas” (D2C1).

“... yo siento que por el tema de que a lo mejor es la directora o el equipo de gestión el que te lo pide uno siente cierto miedo porque es la jefa la que te está pidiendo el favor,

o sea como le vas a decir que no al jefe, es un tema de cómo no sé si será respeto, temor a una mala cara” (P1C1).

Por otro lado, se percibe que aún falta mejorar los espacios de diálogo existentes y los canales de comunicación entre directivos y docentes, así como mejorar la convivencia entre ellos.

“... yo siento que todavía falta bastante digamos en la convivencia, falta mejorar aspectos en la convivencia entre nosotros” (P3C1).

“... pero también yo creo que nos falta digamos, que tenemos que tener una... digamos mayor comunicación digamos los canales de comunicación mejoren que sean más expeditos, que tengamos más para hablar para conversar y plantear los distintos temas” (P3C1).

De la misma manera, los docentes señalan que existe una mayor cercanía y confianza para hacer planteamientos con la Jefa de UTP del colegio, quien lleva más tiempo en el colegio.

“... plantear un tema sobre la mesa, a ver yo creo que eso se hace en los consejos, principalmente a la UTP Valentina, por lo general, siento que en ese sentido hay un poquito más de apertura con ella, tal vez porque ella lleva más años en la escuela y genere digamos quizás una confianza más mayor por parte del profesorado” (P3C1).

Con relación al colegio 2, existe en la relación con el director una apertura al diálogo, tanto en espacios formales como informales, en la cual este escucha las dudas o problemáticas que tienen los docentes.

“... este director tiene predisposición al diálogo, o sea su oficina está siempre abierta; si yo tengo una duda o una queja o un problema a mí siempre me ha escuchado o sea; y él tiene esa política como de tomar desayuno con los profesores, de intentar llevarse bien con todos con todas las personas” (P3C2).

“Bueno, hay un diálogo bastante cercano sobre todo en los espacios informales, que tiene que ver también con... estar dispuesto a saludar todos los días, eh... interactuar como te decía en espacios informales, eh..., estar muy cerca de ellos, escucharlos; cuando digo escucharlos tiene que ver con una escucha activa... ya, no solamente

oírlos... escucharlos, de bastante cercanía. Ahora, eso es en un gran número, mayoritariamente” (D1C2).

De la misma manera, los docentes señalan que existe un liderazgo más horizontal que vertical por parte del director, en donde este liderazgo es compartido principalmente con su equipo de trabajo y con los jefes de departamentos.

“... o sea muy director será pero te ven de igual a igual, o sea estamos dentro de la misma óptica; Y claro él tuvo que generar un tipo liderazgo que fuera no vertical, sino horizontal, necesariamente aquí no funciona el liderazgo vertical, este es un establecimiento que necesita un liderazgo horizontal” (P1C2).

“... él hace un muy buen trabajo con los jefes de departamentos con el objeto de que el jefe de departamento organice a su departamento y de esa manera se mueva la parte pedagógica dentro del establecimiento... por lo tanto él usó la estrategia de trabajar con los jefes de departamentos” (P1C2) .

Por otro lado, los docentes perciben que el director del establecimiento tiene una mayor cercanía con un grupo de docentes en relación con otro. Tal como se señala, algunos docentes tienen una relación de lejanía con el director.

“... creo que él ha cometido un error, y eso se lo he dicho, que se nota mucho que hay grupos más cercanos a él y grupos más distantes a él;... de repente ejercía una cierta simpatía a determinado grupo de profesores, y hay profesores que a mí se me han quejado “pero si este caballero pasa por al lado mío y ni me saludan...” (D2C2).

“... yo trato de ser lo más objetivo posible y entiendo que hay personas que al director no le tienen confianza, al director le tienen cierta lejanía...” (D2C2).

En cuanto a la relación que existe entre el equipo de gestión y los docentes, esta es percibida como positiva, en donde hay un apoyo en lo personal y confianza en el trabajo de los docentes.

“Yo encuentro que la relación del equipo de gestión con nosotros los docentes es positiva, sobre todo este año que han habido algunos cambios, y yo noto un apoyo al

menos personalmente, yo noto un apoyo del equipo directivo en este caso de mi como persona por los problemas que he tenido en el colegio, como el apoyo humano” (P3C2).

“... he tenido todo el apoyo, el consejo y la confianza que yo siento que depositan en mi para pedir ayuda para incluso pedir más plazo cuando se ponen un tope para las notas...” (P3C2).

Otro de los aspectos que se señalan, es que el gremio actual de docentes ha tenido una mejor relación con el equipo de gestión, y que ha permitido realizar trabajos en conjuntos, establecer metas en común, en comparación a años anteriores.

“... actualmente hay un gremio muy cercano a dirección, en el sentido que es...muy de proyección en trabajos comunes, UTP, inspectoría, dirección y el gremio, tenemos como ideas muy comunes” (D2C2).

“... ahora el gremio es un poco más abierto, por lo tanto colabora también con que ”profesores vamos a empezar con este periodo” (P1C2).

Con relación al colegio 3, la relación que existe entre la directora y los docentes, es percibida como cercana, cordial, fluida, formal y de respeto entre ellos. Se destaca además, la capacidad que esta tiene para dialogar y escuchar a los docentes en distintos momentos, tanto en espacios formales como informales, estando siempre accesible para conversar. De la misma manera, la directora es legitimada por los docentes.

“... ella es bien cercana, nos saluda de manera bien cordial, fraterna, nos hace sentir valorados... uno siempre puede ir y conversar con ella, eh...” (P3C3).

“Es cordial, es cordial... respetuosa, es eh... yo diría que es cercana, porque uno puede acercarse a ella sin ningún problema, más encima siempre está en todos lados, no es una persona que uno no ve, siempre está presente, es cómo omnipresente, está en todos lados es increíble...” (P1C3).

“... y ella también de pasillo siempre nos saluda, nos conversa, va a la sala de profesores...” (P3C3).

“... está visión de directora de ordenar, de harto respeto, es una relación que marca distancia, pero que se hace amena” (P2C3).

“... es una relación...de harta escucha... A mí me ha sucedido el caso en donde la he llamado a ella a su celular ¿podemos conversar un minutito? y siempre está ahí, y si no está, está en reunión, pero por ejemplo, uno sabe que va a estar acá, no cuesta encontrarla” (P2C3).

“... sí, yo he tenido conversaciones muy profundas con ella respecto a educación, no sé si con todos los profesores, pero conmigo por lo menos súper bien, para mí está legitimada como directora, bien sea por su trayectoria, experiencia y formación profesional” (P2C3).

De la misma manera, en la relación que la directora tiene con sus profesores, estos últimos no la perciben como un líder autoritario.

“... me cuesta ver cuando ella haya sido autoritaria, rara vez, que es sabido que sea una decisión personal de ella” (P3C3).

“... hoy día siento que el rol de dirección no es impositivo, no es impositivo en su totalidad, hay cosas que uno no puede obviar, porque también vienen de un mando superior, un superior a dirección me refiero” (P2C3).

Del mismo modo, se percibe que la directora manifiesta confianza y honestidad con los docentes, sobretodo en la comunicación que esta tiene con ellos, recalcando el aspecto formativo.

“... siento que ella también que es, una persona tremendamente honesta, o sea con uno, porque cuando tiene que decirte algo, te lo va a decir, entonces es transparente en ese sentido, ahí te puede decir las cosas buenas y las cosas malas” (P2C3).

“Yo siento que cuando hay una especie de reto, lo siento como reto, pero siento con ese reto no castigador... absolutamente formativo...” (P2C3).

“... bueno como te digo... es mi percepción, pero por lo menos cuando a mí me ha tocado que me tenga que decir algo, me lo dice eh... primero no lo expone, no es una

situación que exponga a todos los docentes, no deja en evidencia cuando alguien se equivoca, se resguarda mucho cuando alguien ya comete un error, se habla con el profesor, pero no se individualiza” (P2C3).

Así también, se señala la capacidad y la confianza que esta tiene en los docentes, al momento de situar a los distintos actores en los puestos o roles dentro del colegio, lo cual es reconocido por los docentes.

“... es una persona que sabe distribuir responsabilidades, es una persona que también confía en las personas siento yo, cuando me ha tocado asumir alguna responsabilidad, cuando me las da... siento que también hay confianza, entonces percibo y termino en juicio, es capaz de confiar en sus docentes” (P2C3).

“... una directora que ejerce liderazgo y ejerce distribución de roles cuando se necesitan” (P2C3).

Se señala además, el refuerzo positivo y las felicitaciones que la directora entrega a los docentes por su trabajo realizado.

“... o sea si yo digo por ejemplo, mire con el profesor de arte hicimos tal trabajo, en una zona de exposición, ningún problema, hágalo, de hecho lo visitó la directora y lo encontró súper bueno, nos felicitó” (P3C3).

Desde el equipo de gestión se señala que la directora, desde que esta era inspectora general, instaló esta iniciativa de comunicación cercana y puertas abiertas con los docentes.

“... nosotros primero tenemos una dinámica de... que costó años instalarla, y que yo creo que fue iniciativa absolutamente de Inés (la directora) que es... de puertas abiertas, es decir; el profesor va cuando quiere hablar con la directora, acá, incluso se cambió el espacio físico... esa dinámica costó instalarla, pero ya está instalada” (D2C3).

Del mismo modo, la relación que hay entre el equipo de gestión y los docentes, es percibida de manera cercana, horizontal, de cordialidad, de respeto y cercanía entre pares, en donde hay comunicación entre ellos, y en donde no se hace gran

distinción de nivel jerárquico que tienen los directivos.

“... es un sistema un poco más horizontal, de hecho yo creo que los profesores les dicen “los docentes directivos”, eh... entonces lo ven como pares, no algo tan jerárquico, entonces es bueno porque uno ve cercanía...” (P3C3).

“... tenemos una relación digamos de trabajo por supuesto bien o sea son bien amables, simpáticos, tu conversas con ellos no tienes problemas para conversar con ellos... más que son profesores de acá entonces uno los conoce de mucho tiempo, entonces no hay ningún problema” (P4C3).

“... la relación que tienen es cordial, es respetuosa (pausa) y es clara; hay información, siempre nos llega información de lo que se necesita hacer...” (P1C3).

“... yo tengo una relación, y por lo general, por lo que conversé con los profesores también tienen esta buena relación, cercanía...” (P3C3).

“... todos los profesores tienen la confianza para acercarse a cualquiera de nosotros en todo caso, porque somos pares po', nosotros cómo te digo todos nacimos acá en el colegio...” (D2C3).

Se señala además, que el equipo directivo está presente y es conocido por todos los docentes, que tienen sus roles definidos, siendo abierto a críticas de mejora que los profesores realicen.

“... una de las características que ha tenido por lo menos este equipo directivo es que ha estado presente, entonces tenemos una imagen de una directora que está presente, que tú la puedes ver día a día...” (P2C3).

“... siento que hay un equipo directivo que por lo menos está presente, que está definido, eso también es bien importante, que los roles están bien definidos, o sea sabemos quién es la directora en este caso, quienes son los inspectores, quien es el encargado de convivencia, coordinador de convivencia, quien es nuestra subdirectora, sabemos los roles” (P2C3).

“Sí, yo siento que sí, que están bien abiertos a mejoras, a críticas, cuando son constructivas o sugerencias” (P3C3).

Desde el equipo de gestión, se realizan distintas actividades para reforzar la convivencia entre los docentes, los directivos y los asistentes de la educación.

“... hay una buena relación, nosotros celebramos hartas cosas durante el año, por ejemplo celebramos el día de la madre, el día del padre, el día de la alumna, el día del profesor obviamente, la navidad, año nuevo, fiestas patrias; casi todos los meses tenemos una convivencia que hacemos en conjunto con los asistentes de la educación” (D1C3).

“... por fin logramos juntar... un grupo de relaciones humanas que está integrado por profesores, asistentes de la educación, auxiliares y entre todos organizamos, yo los llamo miren se acerca el 18 que vamos a hacer, y el año pasado hicimos una fiesta de navidad y una fiesta de año nuevo preciosa, a todo el mundo le encantó” (D1C3).

En cuanto a los medios de comunicación que hay entre el equipo de gestión y los docentes, existen diversos canales, como informativos semanales, reuniones, y a través de correo electrónico, en donde este último, los profesores lo destacan como un medio efectivo.

“... ahora yo siento que los canales comunicativos son mucho mejores que antes por ejemplo, porque hay un informativo semanal, hay reuniones, hay... se explica muy bien lo que está pasando, se mandan correos, eso es bueno, entonces es más fluida la comunicación” (P1C3).

“... la comunicación en general es buena porque ahora como te decía tenemos los correos electrónicos, todo eso, entonces mucha comunicación nos mandan por correo electrónico, hay un correo institucional cierto, entonces toda esa comunicación nos llega mediante eso, en eso es bueno” (P4C3).

“... hay un medio que es el correo institucional, que siempre está muy activo” (P2C3).

“Tenemos medios formales donde el correo institucional es lo que más sirve, que algunos, la mayoría...bueno, son los directivos que entregan información, eh...” (P3C3).

“... la directora comunica las cosas que generalmente cuando hay algo importante como te decía antes, todo se comunica por correo... muchas cosas, no todo, pero la mayoría de las cosas importantes por correo electrónico te llega altiro, uno sabe lo que hay que hacer todo eso...” (P4C3).

De la misma forma, se señala que pese a ver discrepancias o diferencias, las opiniones de todos los miembros se respetan y no repercuten en desvinculaciones por estos motivos.

“... la relación es bastante fluida, tenemos discrepancias, pero... lo rico de acá, es que nadie te va a echar porque discrepes, eso es lo bueno que tiene este colegio o el sistema, en que tú puedes tener cualquier opinión política, religiosa y... nos podemos discutir, podemos estar absolutamente de acuerdo, pero nadie te va a dejar de saludar al otro día porque opinas distinto” (D2C3).

“... aquí nadie te va a echar porque opines distinto, o sea (pausa) yo tenía serias discrepancias con la directora anterior y no paso digamos” (D2C3).

Categoría 3: Apoyo Profesional a los docentes.

El apoyo profesional a los docentes es un factor fundamental para el desarrollo de competencias y habilidades en los docentes. Permite además entregar herramientas para que estos sean capaces de liderar procesos de mejora en los centros educativos y de esta forma distribuir el liderazgo entre los docentes no directivos.

En cada una de las instituciones estudiadas se observan similitudes y diferencias respecto al apoyo que se brinda a los docentes.

Con relación al colegio 1, los docentes señalan que el equipo de gestión brinda apoyo para su trabajo en áreas como la gestión pedagógica, la convivencia, y con estudiantes con problemas de aprendizaje.

“... inspectoría siempre nos está ayudando con el tema de la conducta, la convivencia, la UTP también siempre apoyándonos en el tema de los aprendizajes, como enseñarle a los chiquillos, como mostrarle un objetivo de aprendizaje y que todos puedan aprender no solamente un grupo o al grupo que se le facilita, sino también el grupo que está más descendido tiene un rezago o tiene una dificultad de aprendizaje” (P2C1).

Dentro del apoyo pedagógico, se encuentra el acompañamiento docente al aula, el cual se percibe con una finalidad formativa.

“... te acompaña en el aula, ya, te hace una acompañamiento que en el fondo no es una supervisión, no es para ver si tu estas bien o estas mal, sino que es para mejorar, en el fondo no te está viendo tus falencias, sino que está viendo tus fortalezas y a través de eso mejoras” (P2C1).

Los directivos han brindado los espacios para que se desarrollen prácticas que apoyan el trabajo pedagógico de los docentes, como la reflexión docente, la transmisión de buenas prácticas y la incorporación de estudiantes en práctica para apoyar el trabajo de los docentes.

“Por ejemplo una de las prácticas que se han impulsado es la reflexión docente y la transmisión de conocimientos; eh... la transmisión de buenas prácticas, todo eso en el consejo de reflexión de los profesores” (D1C1).

“Bueno, por ejemplo, no se tu viste que la Ale viene con un profesor universitario a hacer un apoyo a clases en octavo y en séptimo” (P1C1).

Del mismo modo, se percibe un apoyo de la directora para que los docentes ejecuten ideas innovadoras en el establecimiento.

“... (La directora) siempre está dispuesta a lo que sea, si tú tienes alguna idea innovadora que quieras hacer en la clase, que lo hagas, o sea si yo quisiera, cuando tuve la oportunidad de traer a unos chicos de intercambio acá, para que me iban ayudar a hacer unas clases me abrió las puertas de la escuela, me dijo lo que tú quieras...” (P1C1).

Con relación al colegio 2, los docentes señalan que existe poco apoyo por parte de los directivos para entregarles herramientas que les permitan realizar mejoras en su trabajo. Señalan, que se han otorgado pocas posibilidades de un

perfeccionamiento docente; no hay supervisión de los instrumentos de evaluación; y en ocasiones son los mismos docentes quienes gestionan las instancias para el desarrollo de prácticas de mejora.

“... poco se ha hecho en dar las posibilidades u otorgar un desarrollo profesional docente basado también en perfeccionamiento docente” (D1C2).

“... aquí no hay, no hay supervisión de los instrumentos de evaluación por ejemplo por parte de UTP, acá hay plena libertad para que tu evalúes como quieras, que hagas las clases como quieras” (P2C2).

“... concretamente yo no he visto por ejemplo que, bueno colegio municipal, pero como que te apoyen para seguir perfeccionándote externamente, no se no lo he visto, todavía se mantienen en el intento” (P3C2).

“... cuando los docentes lo requieren el da el espacio pero no sé si herramientas, es más te puedo dar un ejemplo, el año pasado, yo participo en el equipo psicosocial también, estoy metida en todos lados (risas)... y vimos una necesidad de darles herramientas, porque no se estaban dando las herramientas pa' que los profes tuvieran un espacio de compartir prácticas, nosotros trajimos a una ONG, que permitiera ese espacio en un consejo de profesores, entonces después cuando hicimos la evaluación dijimos: “chuta esto no nos corresponde a nosotros, lo hicimos porque vimos la necesidad, pero no nos corresponde a nosotros como equipo psicosocial”. Entonces ahí nos dimos cuenta que el problema está en otra parte” (P2C2).

Por otro lado se señala que existe un acompañamiento del docente al aula que permite entregar herramientas para la mejora de sus prácticas profesionales, aunque sin embargo, este se realiza únicamente a los profesores nuevos y a los que accedan de manera voluntaria.

“Nosotros tenemos un trabajo constante de monitoria, de hecho hacemos un trabajo también de acompañamiento en el aula, trabajamos directamente con los profesores que son nuevos para hacer una inserción en el trabajo, y con los profesores de mayor experiencia también tenemos igualmente un trabajo de constante entrevista...” (D2C2).

“... segundo fueron a evaluar mis clases porque esto es voluntario en el liceo y me ofrecieron todas las herramientas para perfeccionar mi clase, diciéndome desde ya mis cosas positivas y también cosas en las que estoy un poco al debe” (P3C2).

De la misma manera, se señala que los directivos brindan apoyo de carácter personal a los docentes.

“... noto un apoyo del equipo directivo en este caso de mi como persona por los problemas que he tenido en el colegio, como el apoyo humano” (P3C2).

Con relación al colegio 3, los docentes señalan que cuentan con el apoyo del equipo de gestión y de los jefes de departamento para las tareas de carácter pedagógico. Este apoyo se refleja en un plan de formación de desarrollo docente, talleres, charlas, seminarios y cursos de perfeccionamiento que se realizan para el desarrollo de competencias pedagógicas que tienen como fin mejorar los resultados de aprendizajes de los estudiantes.

“... aquí los profesores que necesitan ayuda o cualquier cosa uno tiene aquí de donde apoyarse; esta UTP, cierto, la curricularista, la evaluadora, la jefa de UTP, entonces uno cualquier problema que pueda tener, acude a ellos, o sea al jefe de departamento, al departamento...” (P4C3).

“Un plan de formación de desarrollo docente, que lo creamos el año pasado; hacemos talleres nosotros a los profesores, el equipo técnico fundamentalmente hace ese trabajo, y también hemos hecho cursos para los profesores, hemos hecho seminarios aquí también, sobre como por ejemplo de motivación, hemos hecho curso de resolución de conflictos, manejo de las emociones...” (D1C3).

“Por ejemplo tenemos problemas para redactar, los colegas de matemáticas, los de física... Entonces ideamos un plan de fortalecimiento al desarrollo docente” (D1C3).

“Otro apoyo es conseguir charlas, seminarios, conexiones, que eso lo hacen o ellos a veces nos dicen “oye mira me conseguí este contacto” listo nosotros arreglamos para, siempre en la perspectiva de mejorar los aprendizajes y también de fortalecer la profesión docente” (D2C3).

“... hay una preocupación, se nota que hay una preocupación por parte de UTP, porque ahora vienen los perfeccionamiento, y ya hemos tenido también perfeccionamiento, pequeñas charlas, que han ayudado, pero ahora a futuro viene un perfeccionamiento cómo tal que es un diplomado” (P1C3).

“Hemos tenido seminarios por ejemplo, este primer semestre tuvimos un seminario donde se involucra a toda la comunidad. Hay fortalecimiento a través de distintas páginas, que se están enviando constantemente” (P2C3).

“... hemos tenido perfeccionamiento, ahora vamos a tener uno que es desarrollo de habilidades, es un diplomado. También de parte de UTP nos ayudan en cuanto a este proceso...” (P1C3).

De la misma manera, se brinda apoyo a los docentes a través de la revisión y retroalimentación de planificaciones, instrumentos de evaluación y guías de trabajo, las cuales son revisadas por la UTP y dos evaluadores del establecimiento.

“... yo por ejemplo a mi desde las guías que hago me retroalimentan si es que tengo algún problema” (P3C3).

“Se revisan todos los instrumentos de evaluación de los profesores, el profesor tiene que presentar con 48 horas de anticipación su instrumento de evaluación o guías de aprendizaje, cualquier tipo de instrumento de evaluación, rubricas, prueba de selección, prueba de desarrollo, lo que sea ¿ya?, y estos instrumentos de aprendizaje cómo de evaluación, son revisados por el equipo y se hace una devolución al profesor...” (D2C3).

“... acá trabajamos con una unidad técnica pedagógica, tenemos dos evaluadoras, donde todo el material es revisado por ellas... con el afán de decir esto se puede mejorar, esto puede ser por acá, son sugerencias, donde deben apegarse a conceptos técnicos, pero eso siempre está presente; entonces hay un feedback tremendo en cada rubrica, en cada evaluación” (P2C3).

Otro apoyo que se brinda desde el equipo directivo, es el proceso de acompañamiento al aula a los docentes nuevos, en donde se observan clases

para luego retroalimentar estas prácticas. Este acompañamiento lo realizan la directora y el jefe de UTP.

“... los acompañamientos al aula ahora se están dando ahora con las personas que llegaron nuevas, y que están a contrata eh... y claro se nota bastante, un trabajo fuerte en dirección y UTP, porque entre la directora y la jefa de UTP están observando clases...” (P1C3).

“... me observan clases donde me han hecho retroalimentaciones medio, generalmente bien en eso, y se nota que no es con un sentido punitivo, si no que realmente por mejorar...” (P3C3).

Desde el equipo directivo se señala la constante preocupación que hay de apoyar a los jefes de departamentos y a los profesores jefes en el desarrollo del liderazgo de estos y en el trabajo pedagógico, en donde se gestionan instancias y tiempos para realizar el trabajo.

“... estamos viendo de qué manera podemos apoyar mejor a los jefes de departamentos, a los profesores jefes por ejemplo, que necesitan empoderarse más, que tienen que tener un liderazgo mayor para trabajar con los cursos, y ayer estuvimos discutiendo cuantas horas le podemos asignar más, para que ellos de verdad hagan el trabajo que se requiere” (D1C3).

De la misma manera, desde el equipo de UTP, se brinda apoyo técnico a los docentes en el desarrollo de herramientas para la evaluación docente que cada año tienen.

“... a partir del año 2006-2007, se implementó un trabajo que apoya a la evaluación docente, entonces todo el equipo, tomamos a los colegas... los apoyamos, le hacemos primero la explicación de lo que es el portafolio, de todos los módulos, las tareas, en que consiste cada una y nos centramos de acuerdo a la evaluación docente, cuáles son las debilidades mayores. Se les hace incluso talleres de redacción a los colegas que les cuesta más redactar, se les revisa su portafolio, se les hacen sugerencias desde el punto de vista técnico” (D2C3).

Categoría 4: Consejo de profesores, acompañamiento docente al aula, reuniones de departamentos por asignatura e intercambio de experiencias pedagógicas entre docentes, como prácticas institucionales.

Tal como señalan algunos autores, el liderazgo en las escuelas es posible de ser analizado a través de las prácticas y rutinas que tienen los miembros dentro de ella. Es aquí en donde es posible identificar como se llevan a cabo los liderazgos a través de la interacción que ocurre entre el líder, los seguidores y los docentes en función de la tarea a realizar y de la posibilidad de utilizar las capacidades de los docentes para asumir liderazgos formales como informales.

Acompañamiento docente al aula.

En los procesos de acompañamiento docente al aula, el propósito está puesto en la observación de las clases que realiza el docente y la posterior retroalimentación de esta, con el objetivo de mejorar las prácticas de enseñanza de los docentes. Estos procesos pueden ser llevados a cabo por distintos actores, ya sea directivos o profesores. Desde una perspectiva de liderazgo distribuido, es importante considerar los conocimientos y experiencias que tienen algunos docentes, para que sean estos los que realicen aportes al trabajo de sus colegas.

Con relación al colegio 1, los docentes perciben el acompañamiento al aula de carácter formativo, no punitivo y enfocado en la mejora de las prácticas docentes. La persona que acompaña estos procesos es la Jefa técnica del colegio, a quienes los docentes destacan de manera positiva por el tipo de acompañamiento que realiza, siendo de carácter “colaborativo”.

“... en la parte técnica, UTP te ayuda con el tema de los aprendizajes, como están yendo los chiquillos, te acompaña en el aula, ya, te hace un acompañamiento que en el fondo no es una supervisión, no es para ver si tu estas bien o estas mal, sino que es para mejorar, en el fondo no te está viendo tus falencias, sino que está viendo tus fortalezas y a través de eso mejoras...” (P2C1).

“... del acompañamiento al aula, porque yo no siento que me estén evaluando, la tía vale (UTP) cuando va a observarnos ella coopera en la clase, es como un docente más haciendo clases junto conmigo...” (P1C1).

Sin embargo, los docentes señalan que no se dan los tiempos y espacios necesarios para una retroalimentación adecuada de las clases observadas.

“... el tema de la retroalimentación de las clases supervisadas y todo eso, se genera una retroalimentación muy a la rápida a veces yo considero, ya entonces no se profundiza...” (P3C1).

“... yo siento como que... como que faltan más canales de retroalimentación con las personas que nos van a ver, más espacios quizás” (P3C1).

Con relación al Colegio 2, el acompañamiento docente al aula es realizado a los docentes nuevos. Es de carácter voluntario para los otros docentes, y quienes realizan este acompañamiento es el equipo directivo. En esta práctica, se otorgan las herramientas necesarias para el apoyo y mejora de las prácticas pedagógicas de los profesores.

“... hacemos un trabajo también de acompañamiento en el aula, trabajamos directamente con los profesores que son nuevos para hacer una inserción en el trabajo...” (D2C2).

“Entonces por eso se llegó a un consenso de que este iba a ser hecho dentro del plano de la voluntad de cada profesor ¿ya?, libre, pero el que no acepta, no se acepta, no hay problema; no tiene ningún tipo de represalia”... (D2C2).

“Entonces lo que hicimos fue consultar con algunos docentes si estaban de acuerdo en forma voluntaria, y cuando querían que fuera, ese es el paso inicial...” (D1C2).

“... yo noto un apoyo del equipo directivo... fueron a evaluar mis clases porque esto es voluntario en el liceo y me ofrecieron todas las herramientas para perfeccionar mi clase, diciéndome desde ya mis cosas positivas y también cosas en las que estoy un poco al debe” (P3C2).

Los responsables de hacer el acompañamiento docente al aula son el director y el jefe de UTP del establecimiento

“... a ver el año 2014 se establecido que esto iba a implementarse y hubo un rechazo unánime, el año 2015 se pidió que esto fuera hecho a través de un acompañamiento del jefe técnico o el director más un profesor” (D2C2).

De la misma manera, los docentes señalan que el acompañamiento docente ha sido una práctica relativamente nueva en el establecimiento, que ha tenido dificultades en su implementación, pero que en la actualidad ha podido darse, ya que se ha ido aceptando por un grupo de docentes que requieren este apoyo para su mejoramiento.

“... el acompañamiento al aula... ha costado mucho acá en este liceo que él director pueda instaurar eh... lo que la ley manda finalmente... hay un grupo de docentes que se resiste, entonces en esa parte no... se ha podido avanzar, pero muy lentamente” (P2C2).

“Diría que este año recién algunos accedimos... más o menos 18 creo que van, accedimos al acompañamiento en el aula, de alguna manera para demostrarle al resto que es un acompañamiento, o sea que es para crecimiento personal tuyo, que, aun teniendo muchos años de docencia, algo más tiene que haber como para que podamos colaborar con los jóvenes. Y bueno en esa pauta accedimos, ahora no todos han accedido” (P1C2).

Dentro de las dificultades para que se instaure esta práctica en el establecimiento, se señala que existe una alta resistencia por un grupo de docentes que se han opuesto a que se realice el acompañamiento al aula.

“... hay profesores que no aceptan el acompañamiento en el aula, porque eso justamente quedó estipulado desde el año pasado, donde decía que los profesores no necesitan que ninguna persona supervise su clase y le digan los errores que están cometiendo...” (D2C2).

Con relación al colegio 3, el acompañamiento al aula se realiza principalmente a los docentes nuevos que están a contrata. Se realiza dos veces en el semestre y la evaluación de este no incide en la continuidad laboral del docente. Este acompañamiento, tiene como propósito la mejora de las prácticas docentes. A los profesores con contrato indefinido no se les realiza acompañamiento docente, salvo que estos lo soliciten.

“Generalmente se hace a los profesores nuevos, profesores que están a contrata, se les hace a ellos... ahora yo creo que si algún profesor lo necesita para, por “x” motivos de repente que pueda se va a hacer seguramente” (P4C3).

“... lo están haciendo solamente con los profesores que estamos a contrata, con los nuevos, un profesor de planta, que es titular, que no los pueden ni despedir nada, a ellos no les hacen observación por acompañamiento al aula” (P3C3).

“... entonces es un acompañamiento de 2 veces en el semestre... un acompañamiento que no incide finalmente en la continuidad, sino que incide solamente en un feedback, donde te presentan las cosas que puedes mejorar, se destaca lo bueno que está pasando” (P2C3).

“Sí son los profesores que están a contrata, son nuevos... Titulares no, no se acompaña, a no ser, que hay varias colegas que por ejemplo que están interesadas que les gustaría que observaran las clases, para que ellas tengan una retroalimentación” (P1C3).

De la misma manera, se señala que posterior al acompañamiento al aula se realiza una retroalimentación de los directivos a los docentes de carácter no punitivo y con un enfoque formativo.

“... me observan clases donde me han hecho retroalimentaciones medio, generalmente bien en eso, y se nota que no es con un sentido punitivo, si no que realmente por mejorar...” (P3C3).

“... nosotros vamos a observar, lo hace la directora y yo, observamos las clases de los docentes y posteriormente hacemos una retroalimentación, en que a partir de una pauta y una rúbrica que tenemos, consensuada por ellos, hacemos todos los alcances, de aspectos positivos-negativos, fundamentalmente destinado a la mejora” (D1C3).

El acompañamiento al aula es realizado por la Jefe de unidad técnica pedagógica y la directora del establecimiento, siendo estas las únicas personas que están autorizadas para observar las clases.

“... quienes van a acompañar en sala, no solamente es la jefe de unidad, sino que también es la directora, entonces ella acompaña, los acompañamientos son o la jefa de UTP o la directora” (P2C3).

“... ellas son las únicas que pueden y están autorizadas para poder ver una clase, no puede haber una persona más, ni siquiera una evaluadora o curricularista no. Ya. Ni un profesor... no, solamente el director y la jefa de UTP...” (P1C3).

Consejo de profesores.

Los consejos de profesores representan instancias de encuentro e interacción entre los miembros de la comunidad educativa, en donde estos pueden dialogar y debatir distintos planteamientos para la mejora del centro escolar. Es un lugar donde también se organiza el trabajo del colegio y se entregan directrices para su funcionamiento.

Con relación al Colegio 1, los consejos de profesores son principalmente de carácter informativo, donde se entregan lineamientos, y en donde en ocasiones se consulta la opinión de los docentes respecto a alguna temática.

“... el consejo generalmente ya está destinado para algo, tiene una pauta ehh, y esa pauta por lo general no nos incluye en las peticiones y sugerencias de nosotros...” (P3C1).

“... en los consejos también siento que generalmente es una relación también de carácter más informativa, poco de consulta de saber la opinión que podamos tener respecto a ciertas decisiones ya...” (P3C1).

“... por eso te digo que los consejos son informativos, no son de reflexión o de análisis o de acuerdos; se informa lo que hay que hacer” (P4C1).

“... no, aquí viene y se informa, se informa y se dice; tal día vamos a hacer esto” (P4C1).

“... los tiempos para la reflexión, que son los consejos de profesores... es más informativo, en un porcentaje... en un porcentaje de 100, 10 por ciento es de más o menos de reflexión pero rápida” (P4C1).

Este espacio se ha ido enfocando en impulsar reflexiones pedagógicas entre los docentes, la transmisión de conocimientos y buenas prácticas entre pares. De la misma manera, está presente un trabajo colaborativo en este espacio.

“Por ejemplo una de las prácticas que se han impulsado es la reflexión docente y la transmisión de conocimientos; eh... la transmisión de buenas prácticas, todo eso en el consejo de reflexión de los profesores. Esas son las prácticas que son valoradas por los profesores” (D1C1).

“... me he dado cuenta que ponte tú, en las reuniones, las reflexiones pedagógicas, las reuniones de profesores se da también un trabajo muy colaborativo, se trabaja en grupos, se hace una cosa bien potente ahí, sí, se baja la información...”(P2C1).

De la misma manera, se señala que los consejos de profesores, son las únicas instancias de dialogo que tienen los docentes con los directivos.

“... yo creo que también, los espacios digamos que... de dialogo que tenemos con el equipo de gestión se dan solamente en los consejos ya, o uno acercarse digámoslo a los miembros digamos del consejo” (P3C1).

Con relación al Colegio 2, los consejos de profesores son de carácter informativo y de consulta a los docentes.

“Expone primero que es lo que quiero y como ustedes colaborarían con esto. O sea él recoge la información primero, el hace un diagnóstico inicial, porque aquí tú no puedes hacer un planteamiento, “Decir esto se va a ser así”, eso no funciona en este colegio, o sea aquí... tu das la idea y recoge de parte de los distintos tipos de estamentos cual sería el aporte de ellos, como podrían participar y como lo vamos a hacer...” (P1C2).

Los consejos de profesores son espacios en donde se organiza el trabajo institucional, se entregan lineamientos generales y donde los docentes dan su opinión sobre algunos aspectos. Estos se realizan semanalmente.

“... toda la semana, todas las semanas tenemos reuniones, tenemos estos consejos... generales que se hacen de 40-45 minutos para dar el alineamiento que queremos esta semana, que viene, el organigrama, como están las actividades, que viene, que ayuda necesitamos etc..” (P1C2).

“... el próximo consejo vamos a elegir al mejor profesor... eh... algo que tenga que ver por ejemplo, lo que está ocurriendo a nivel general, respecto a los estudiantes que se están tomando las calles, todo este asunto, que vamos hacer cuando los estudiantes estén en esta situación, yo lo dejo abierto a ustedes para que den su opinión...” (D2C2).

Con relación al colegio 3, los consejos de profesores son instancias de carácter informativo. Se entregan lineamientos generales, para luego hacer un trabajo con los docentes a través de cada departamento.

“Es que consejos, consejos no hay, hay muy pocos ampliados, más hay... charlas los días jueves, se da información eh...” (P1C3).

“Entonces hay que ir haciendo un trabajo general informativo” (D2C3).

“Entonces ahí hacemos un trabajo primero en la reunión general y después de departamento por departamento, por ejemplo con las bases curriculares de 7° a 8° nosotros fuimos departamento por departamento presentándolas, cuando se implementaron” (D2C3).

Reunión de departamentos por asignatura.

Las reuniones de departamentos por asignatura, son instancias institucionalizadas en la cual los profesores de una misma especialidad se reúnen para trabajar y dialogar entre pares, bajo la responsabilidad de un docente que es designado como coordinador de área o Jefe de departamento, y que actúa como intermediario entre el equipo directivo y los docentes. El cargo de Jefe de departamento representa un liderazgo intermedio de carácter formal en la institución educativa. Esta práctica se da de distintas maneras en cada uno de los establecimientos.

Con relación al Colegio 1, esta práctica no se encuentra implementada, ya que como se señala, no se cuenta con los recursos necesarios para la contratación de coordinadores, debido a que es un establecimiento pequeño.

“... como somos tan pocos no nos permiten pagarle a una persona por coordinador de pre-kínder, coordinador de primero” (D2C1).

Con relación al colegio 2, esta práctica está inserta y representa según los directivos y docentes una instancia importante para la gestión. El director organiza el trabajo de los profesores apoyándose de los jefes de departamentos, quienes llevan la información y los lineamientos institucionales a los docentes en las distintas asignaturas.

“Bueno la instancia mayor que tenemos es el trabajo que hacemos con los jefes de departamentos, nosotros confiamos plenamente que la información que le entregamos a los jefes de departamentos es difundida luego a todo el conglomerado...” (D2C2.)

“Nosotros tenemos reuniones de jefes de departamento, a través de UTP se nos entrega los lineamientos que tenemos que hacer llegar a los departamentos, y ver como los trabajamos para poder involucrar el proyecto, esa es la idea” (P1C2).

“... él hace un muy buen trabajo con los jefes de departamentos con el objeto de que el jefe de departamento organice a su departamento y de esa manera se mueva la parte pedagógica dentro del establecimiento” (P1C2).

Con relación al Colegio 3, se generan los espacios y tiempos para la reunión de jefes de departamentos, en donde se reúnen semanalmente los profesores de todas las asignaturas, y se dan lineamientos y directrices de trabajo.

“Todas las semanas hay reuniones hasta el día jueves, los 14 departamentos se reúnen una vez a la semana” (D2C3).

“... en la reunión de jefes de departamento se dan las directrices del trabajo” (D2C3).

El equipo directivo trabaja directamente con cada jefe de departamento, en donde se realiza el análisis del trabajo institucional, y posteriormente se lleva la información a los docentes de los distintos departamentos.

“... tenemos reuniones con los departamentos también, el equipo directivo completo con los departamentos, para hacer análisis de resultado, evaluaciones del trabajo, proyecciones para el año siguiente, necesidades que tengan...” (D2C3).

“Se trabaja por departamento, por ejemplo reunimos a los jefes de departamento, el jefe de departamento lleva la tarea y después lo conversamos, claro por departamento va la jefa técnica o el equipo técnico baja hacia los departamentos también” (D1C3).

Desde la reunión de departamento por asignatura, los docentes hacen diversos planteamientos o sugerencias que posteriormente se llevan a dirección o a los consejos generales.

“... el departamento es más reunión relacionado con la asignatura y tareas generales que nosotros después tenemos que llevarla digamos a la unidad, a las reuniones generales que se dan el día jueves y ahí presentar todo eso, nuestra opinión como departamento y ahí la jefa de departamento... lleva la voz del departamento, lo que se ha opinado, todo eso” (P4C3).

“... el equipo directivo tiene reuniones semestrales con los jefes de departamentos, donde plantean, donde se les permite plantear las necesidades del departamento, y necesidades de toda índole... se apoya para suplir esas necesidades, entonces siento que desde ese aspecto hay un apoyo muy grande” (P2C3).

“... surge de los mismo profesores, se plantea en la reunión de jefes de departamentos, desde la reunión de jefes de departamento va tomando cuerpo y finalmente ese cuerpo se lleva a discusión” (P2C3).

De la misma forma, estas instancias son espacios que permite que los docentes puedan juntarse y articular un trabajo colaborativo, en donde estos comparten prácticas, conocimientos y material pedagógico entre ellos.

“Trabajan colaborativamente en sus departamentos, cada departamento tiene una reunión semanal de 2 horas pedagógicas” (D2C3).

“... tenemos instancias donde el trabajo de departamento se hace presente, el trabajo colaborativo del departamento” (P2C3).

“Cada departamento tiene dinámicas propias, por ejemplo hay departamentos que hacen bastante intercambios de experiencias pedagógicas, hay otros que tenemos que estar incentivando eso, que les cuesta un poco el compartir” (D2C3).

Del mismo modo, en las reuniones de Departamentos se coordinan distintas actividades pedagógicas, tales como análisis de evaluaciones, salidas a terreno, modificación de reglamentos internos, entre otros.

“... nosotros tenemos propias del departamento que tenemos que analizar, ver contenidos, pruebas, guías, como vamos en las materias, analizar digamos ciertas cosas que hay de unidad técnica pedagógica que hacer de departamento...” (P4C3).

“... entonces yo me junto con los jefes todos los viernes, tratamos los temas, evaluamos... por ejemplos ahora hicimos una salida pedagógica de 13 cursos a la vez a distintos lugares ¿ya?, evaluamos eso, por ejemplo ahora estamos reformulando reglamento de evaluación, estamos haciendo hincapié en el tema de... la ley de inclusión y evaluación diferenciada...” (D2C3).

Son espacios de reflexión sobre los distintos planes de mejoramiento que se trabajan en el establecimiento.

“... y en estas reuniones se les pide reflexionar sobre temas que estamos trabajando por ejemplo, trabajamos en el manual de convivencia...estamos trabajando durante todo este tiempo, en evaluación diferencial para el reglamento de evaluación...” (D2C3).

En cuanto a la elección del jefe de departamento, esta es realizada por los mismos profesores de asignatura en cada departamento. Se realiza a través de una elección secreta, en donde el único criterio es que este tenga más de 3 años en el establecimiento. Sin embargo, esta elección del jefe de departamento está sujeta a la aprobación final de dirección.

“... el jefe de departamento lo elegimos nosotros los mismos profesores y tiene una vigencia de 2 años” (P2C3).

“No, una votación secreta, que creo.... que el único requisito es que tenga más de 3 años en el liceo” (P3C3).

“... nosotros podemos sugerir que coordinador para el próximo año, pero la decisión final siempre va ser de dirección, jefe de UTP” (P1C3).

Por otro lado, se señala que la responsabilidad que tiene el jefe de departamento, radica principalmente en transmitir la información y las decisiones que se toman entre dirección y los docentes, actuando como canal de comunicación.

“Mira lo único que yo siento que hago es transmitir información, de la mejor forma posible para que podamos llegar a un acuerdo ¿ya?. Entonces cómo que parte de mi jefatura tiene que ver con solamente informar lo que pasa en las reuniones de jefe de departamentos, dar palabra, consensuar, tratar de manejar un poco los diálogos, ver que se cumplan los acuerdos que tenemos estipulados, nada más” (P1C3).

“Es que mira las decisiones que nosotros tomamos es la que yo tengo que llevar arriba po' ¿ya? Y desde arriba se toman decisiones que yo tengo que dar a conocer, arriba ya se toman decisiones que uno tiene que dar a conocer no más cuales son las decisiones” (P1C3).

Intercambio de experiencias pedagógicas.

Unos de los aspectos centrales del liderazgo distribuido es aprovechar la capacidad y habilidad que tienen algunos de los miembros de la institución para llevar a cabo procesos reflexivos o acciones que apunten a la mejora de sus prácticas, destacándose de que estos liderazgos emergen tanto en actores que tienen un cargo formal como informal, y es el conocimiento sobre un tema el que hace que algunos docentes lideren estos espacios.

Esta práctica está presente únicamente en el colegio 1. En este establecimiento, los docentes detectaron la necesidad de compartir prácticas pedagógicas con sus pares que resultaban exitosas en sus clases. A través de los espacios que el colegio brindó, los docentes comenzaron a llevar a cabo esta práctica en los consejos de profesores. Esto nació desde la inquietud de los mismos docentes al detectar que compartían las mismas problemáticas, y que las charlas externas que se realizaban en el colegio no respondían a la necesidad de mejora profesional.

“Partió, o sea primero partió como de los docentes y después nos dimos cuenta que estaba dentro del PME, entonces como que claro, ahí empezamos a exigir que por ejemplo hubiera más tiempo en los consejos de profesores en la que nosotros pudiéramos compartir más cosas de escuela, de nosotros, que por lo general siempre viene gente externa a hacernos charlas y nosotros sentimos que se pierde tiempo” (P1C1).

“... se empezó a compartir todo y después quedó la idea que cuando hayan estas prácticas exitosas como que estén bien establecidas hacer como un consejo una presentación sobre ella” (P1C1).

Las prácticas pedagógicas exitosas se detectaron por medio de las observaciones y el acompañamiento al aula que realizó la jefa de UTP, de las clases que algunos profesores realizaron en la escuela y resultaron efectivas.

“... yo por ejemplo tengo que hacer una práctica exitosa el 25, en dos miércoles más y tengo que hacer una presentación de una práctica exitosa mía, que la UTP observó y le gusto y quiere que la comparta” (P1C1).

“La Valesca el semestre pasado hizo una del método científico, por ejemplo que ella aplicaba en sus clases y que le funcionaba; Pía Molina también ha hecho su presentación de las prácticas que ella hace, a mí me toca en dos semanas más...” (P1C1).

Por otro lado, se señala que esta práctica se encuentra aún en proceso de ser instalada, y no se han brindado los espacios suficientes. Son altamente demandas por los docentes.

“La verdad es que no lo sé, no sé porque todavía no se han implementado estas prácticas, es una práctica de la comunidad educativa en donde podamos darle espacios a las prácticas docentes exitosas, en donde se reflexione más acerca de nuestras prácticas pedagógica, y no se han dado esos espacios” (P3C1).

“... eso es algo que venimos pidiendo hace rato los docentes, ya, que las prácticas pedagógicas las compartamos... hace mucho venimos demandando eso... y todavía no se digamos se dan espacios para eso, todavía no se implementa, no.. no se implementa” (P3C1).

Categoría 5: Dificultades para el desarrollo de un liderazgo distribuido.

Interesa a esta tesis el poder develar desde el discurso de los sujetos, cuales son las principales dificultades que se manifiestan para la presencia de un liderazgo distribuido en cada uno de los establecimientos. Esto, es relevante para que las instituciones educativas puedan enfocar sus esfuerzos en pos de instalar espacios más democráticos y por ende, distribuir el liderazgo en otros actores a partir de identificar los elementos obstaculizadores que hay para la presencia de este.

Con relación al colegio 1, algunas de las dificultades que se identifican para la presencia de un liderazgo distribuido, es la falta de organización de espacios y tiempos para que los profesores puedan reunirse a trabajar, en donde tal como se señala, se hacen reuniones de ciclo, pero aún no se han podido gestionar instancias para que se logren reunir los docentes de las distintas asignaturas a trabajar.

“... yo siento que faltan los espacios, absolutamente falta el espacio de tiempo y físico... principalmente el tiempo y lo otro es el espacio físico, claramente la sala de profesores quizás no es el lugar adecuado... pero si por lo menos de partir de tener un tiempo en donde podamos compartir nuestras prácticas” (P3C1).

“... hacemos reuniones por ciclo, y el gran desafío va ser... ahora ese horario que tiene el 35%, de hacerlo notar, de calzarlo de tal forma que los profesores de matemáticas tengan un... un horario en conjunto para que ahí se puedan juntar en las planificaciones, en las prácticas que no nos quedemos en, ah sí compartimos prácticas exitosas y son dos veces al año o cuatro veces al año en los consejos, sino que algo más” (D2C1).

Otra dificultad que se identifica, es el hecho que no se destinan de parte de la administración municipal (DEM) los recursos necesarios para que el colegio cuente con coordinadores en las distintas áreas, debido a la poca matrícula que tiene el establecimiento.

“... como somos tan pocos no nos permiten pagarle a una persona por coordinador de pre-kínder, , coordinador de primero” (D2C1).

Del mismo modo, los docentes señalan que existe la necesidad de apoyo para la realización de perfeccionamiento docente, ya que requieren herramientas técnicas para atender las dificultades de aprendizajes de sus estudiantes.

“... el desafío que nos tiene como más ahí irritados y me incluyo, es el tema de los chicos inmigrantes de Haití, porque a la final de cuentas te dejan a tí a libre elección, a ti por creatividad del como poder atenderlo...” (P1C1).

“... en una de las últimas encuestas que se hizo aquí en la escuela una de las opciones que más salió es que por favor se nos capacitara en esto, que no solamente sean las auto-capacitaciones que son las que hacen las mismas chiquillas que ellas hacen cursos acá, nos hacen una charla, pero de repente uno valora eso pero no es suficiente se necesita como el tiempo duro en eso” (P1C1).

De la misma manera, los docentes indican que no se realiza adecuadamente una retroalimentación a los procesos de acompañamiento al aula.

“... el tema de la retroalimentación de las clases supervisadas y todo eso, se genera una retroalimentación muy a la rápida a veces yo considero, ya entonces no se profundiza...” (P3C1).

“... yo siento como que... como que faltan más canales de retroalimentación con las personas que nos van a ver, más espacios quizás” (P3C1).

Otra dificultad que los docentes señalan, es la falta de espacios y canales de comunicación más efectivos, donde ellos puedan hablar y plantear distintos temas. Desde dirección se señala que existen dificultades en la comunicación que estos tienen con los docentes, en donde en ocasiones se utilizan distintos canales de comunicación para corroborar la efectividad de la comprensión de la información recibida.

“... pero también yo creo que nos falta digamos, que tenemos que tener una... digamos mayor comunicación digamos los canales de comunicación mejoren que sean más expeditos, que tengamos más para hablar para conversar y plantear los distintos temas” (P3C1).

“... a veces los canales de comunicación no son los más expeditos, eh o tal vez no se interpreta , o se interpreta de mala manera la comunicación, entonces hay que no usar solo un canal; no solamente conversar con la persona sino que ojala este escrito, y no solamente que este escrito sino que este publicado, y no solamente que este publicado sino que a lo mejor sea por medio de un correo, o sea, por diversas partes; y no solamente que sea la información o la comunicación en un consejo de profesores donde estén todos, sino que también el uno a uno para ver si realmente se transmitió lo que tu querías transmitir” (D1C1).

Otra de las dificultades que existe, es la falta de comunicación y transmisión de la información de las decisiones que se toman desde el equipo directivo a los profesores, situación que se produce por la falta de tiempo y la emergencia que tiene la escuela con respecto a los requerimientos que se les exigen.

“... a lo mejor hay decisiones que en el equipo de gestión se toman y que después por un tema de tiempo que se nos va no lo socializamos con los profes, ahí hay una falencia pero es falencia de nosotros por un tema de organización” (P1C1).

“... claro se toman las decisiones democráticas pero lo que falla es la comunicación en eso, en como nosotros transmitimos esa información... nosotros estamos en un proceso bien complejo como escuela de subir los puntajes Simce, el tema de la infraestructura, que viene la superintendencia y todas esas cuestiones, como que yo creo que este año la escuela se sobrepasó de tanta cuestión que hay que hacer, tanta evidencia que hay que juntar” (P1C1).

En cuanto a la participación que tienen los docentes sobre distintas temáticas en la institución, una de las dificultades que se identifica, es el temor por parte de algunos profesores a dar su opinión debido a que en periodos anteriores ocurrió una serie de desvinculaciones en el colegio.

“... había como un ambiente de miedo de decir lo que se pensaba, por temor a que fueras despedido. Pero porque pasaron fenómenos de 17 que ya no están, porque, porque se va a los extremos. Pero entonces eso es lo que hay que ir cambiando para que sea más participativo” (D2C1).

“... cada persona se siente eh...el temor y el miedo cada cual lo maneja... yo creo que se ocasionan cuando tú dices tu punto de vista. Entonces hay muchas cosas que se guardan para que no haya problemas” (D2C1).

Por otro lado, desde los docentes se señala que no hay claridad de los roles de algunos miembros y que eso genera confusión a la hora del trabajo.

“... aquí falta marcar los roles, quien está a cargo de esta cosa, quien está a cargo de esto otro y que eso se siga pero es un tema que siempre se ha hablado en consejo pero al final uno dice si es verdad el tema de los roles nunca está bien claro” (P1C1).

“... cuando no se tienen las metas como todos claros, como que todos vamos para el mismo lado, es lo que hace el estar como para todos lados” (D2C1).

Del mismo modo, los docentes señalan que se necesita mejorar la convivencia que actualmente estos tienen.

“... yo siento que todavía falta bastante digamos en la convivencia, falta mejorar aspectos en la convivencia entre nosotros” (P3C1).

Desde dirección se señala que no todos los docentes están comprometidos con las metas de la institución y con su cargo.

“Donde están las dificultades, cuando no todas las personas están empoderadas o tenemos los mismos lineamientos; aquí sí se puede decir al inspector, si se le puede decir la jefe técnica, a la coordinadora del PIE y a la orientadora, pero hay veces que en otros actores no se puede distribuir, porque no está ese empoderamiento, aunque confiemos en la otra persona” (D1C1).

Con relación al Liceo 2, una de las dificultades que se detectan en este establecimiento, es la falta de espacios y tiempo para tomar acuerdos entre los docentes y directivos, debidos a la doble jornada que tiene el establecimiento, y por qué deben atender situaciones emergentes dentro del establecimiento.

“... hay instancias de participación pero siento que como este colegio es doble jornada es muy si fueran dos colegios entonces es muy difícil ponernos todos de acuerdo” (P3C2).

“... por lo emergente, porque nos sobrepasa, no hay tiempo para preguntar, ni para dar tiempo a reflexionar la decisión, entonces se asume que quien tiene que tomar la decisión en este caso es el director y obviamente él tiene que... hacer lo que le corresponde” (P2C2).

Otra de las dificultades que se señalan, es que no existen instancias para el perfeccionamiento docente durante el año escolar. Situación que se produce en parte por la pérdida de clases y la doble jornada del establecimiento. Desde los directivos señalan que esta preocupación es directamente responsabilidad del sostenedor, quien no ha gestionado instancias para capacitar al personal.

“Bueno dada las condiciones que nosotros durante el año escolar no tenemos continuidad de clases normalmente, por ejemplo el espacio que tenemos en Enero de poder hacer perfeccionamiento no se daba en años anteriores, este año se está dando, porque hemos tenido una regularidad de clases que permite que en Enero podamos tener un espacio de perfección, pero durante el año no tenemos por el tiempo, porque como tenemos jornada mañana-tarde no tenemos un espacio... que no signifique más pérdida de clases, que no signifique acortar jornada, entonces ahí topamos” (P2C2).

“... este debería ser un tema que debería ser preocupación del sostenedor, de generar las instancias, financiar formación pedagógica. Sin embargo eso no sucede” (D2C2).

Respecto a la relación que existe entre los docentes, esta se ve dividida por dos grupos de profesores que conviven entre sí. Un grupo de ellos son profesores que tienen más tiempo, son titulares, tienen reconocimientos o son de mayor edad en el colegio, y el otro grupo de docentes es joven y está a contrata en el establecimiento. En esta relación, se señala que no existe un acogimiento a los docentes nuevos por parte de los que llevan más tiempo. Existe además una comunicación que es poco fluida y reducida entre estos dos grupos.

“Hay división, hay mucha división en este liceo...” (D2C2).

“... hay grupos de profesores que no comparten entre ellos... está este grupo de profesores que son muy unidos entre ellos que son los profesores más antiguos, los titulares, los que han ganado concursos, los que llevan muchos años acá a diferencia de los profesores jóvenes o no jóvenes sino a contrata que no tienen de alguna manera trayectoria en el colegio, que son jóvenes, son nuevos o algunos” (P3C2).

“... sigue manteniéndose esa distorsión del...acoger al joven en el fondo” (P1C2).

“... es difícil, a mí me costó un año de silencio para conocerlos primero, porque alguna vez se me ocurrió abrir la boca y me dijeron “usted es nueva así que no opine”, y dije mejor me quedo callada” (P1C2).

“... como que aun, aun no me gano el lugar en el colegio, no me siento tan validada como sería si tuviera más años, por ejemplo, eso es lo que yo percibo” (P3C2).

“... el diálogo que era la pregunta anterior... casi no es fluido, o sea no es fluido, porque yo no hablo con muchas personas, es decir, del otro grupo” (P3C2).

“... yo como persona joven no tengo tanta autoridad para hablar de ciertos temas, entonces te lo hacen sentir...” (P3C2).

Del mismo modo, se señala que no se han elaborado estrategias para mejorar la forma de comunicación que hay entre los docentes.

“... me atrevo a decir que estamos pasando por una crisis institucional y que responde mucho a la forma en que nos comunicamos o la falta de comunicación, y eso conlleva a otras problemáticas ¿ya? Hemos hecho muchos diagnósticos, muchas reflexiones respecto a esto, pero finalmente... no nos hemos sentado a pensar cómo solucionarlas, me atrevería decir que la semana anterior en una jornada de trabajo que hicimos en comunidad, recién nos sentamos a pensar como trabajar estas problemáticas internas...” (P2C2).

También se percibe que existe desconfianza entre docentes y directivos respecto al trabajo que realiza cada persona en el rol que está llevando a cabo.

“Desconfianza por ejemplo en... en que si lo que se está haciendo es lo correcto o si la persona que lo está haciendo es la más capacitada, entonces no hay una confianza en rol de el de al lado” (P2C2).

“Sí también, o de los docentes a los directivos también, sí existe esa desconfianza que imposibilita finalmente tener objetivos comunes” (P2C2).

“... no consideran como relativamente importante si hay un departamento psicosocial por ejemplo con psicóloga, con asistente social, con orientadores, es decir; no le creen a lo que le están dando; si yo no confío en otros profesionales necesariamente no puedo usar la información, solo creen en lo que ellos saben...” (P1C2).

Otra de las dificultades que hay en este establecimiento, es la alta resistencia de algunos docentes cuando se instalan normativas nuevas o bien se realizan innovaciones que llegan al establecimiento. Esta resistencia a los cambios son respuestas que tienen los docentes debido al poco apoyo que se les brinda.

“... y creo que no se si hay una dificultad, pero puede ser que haya reticencia cuando por ejemplo el (director) plantea alguna nueva disposición, ahí ya hay un poco de

reticencia, pero no es porque él no lo comunique, sino porque la idea a lo mejor no parece tan bien.... que tenga que ver con gestión, normativa o que tenga que ver no sé po' con...decisiones institucionales o emergentes” (P2C2).

“Yo igual creo que hay una parte del profesorado que se resiste un poco a lo nuevo, y todo lo que implica lo nuevo...” (P3C2).

“Entonces yo siento que hay un sector del profesorado que se resiste a los nuevos desafíos, incluso si eso nos beneficiaría a nosotros” (P3C2).

“... son resistentes a este tipo de cambios y también se resisten porque ellos sienten que como te decía anteriormente no hay apoyo, entonces es un círculo vicioso como no hay apoyo, yo no permito que entren a mí sala de clases, porque van a entrar a mi sala de clases solo para ver lo que estoy haciendo mal, y no van a valorar todo el trabajo que yo hago durante un año lectivo” (P2C2).

De la misma manera, el director señala que ha sido una dificultad la adhesión de los profesores a los proyectos institucionales, en donde este siente que las personas no se responsabilizan por su trabajo. Sin embargo, como también señala, este grupo es minoritario en relación al resto que es más numeroso que si se integra.

“... lo más difícil ha sido el instalar una cultura de responsabilizarse por las obligaciones que uno tiene, el dar cuenta de las obligaciones. Eso como que ha ido costando pero ya hemos avanzado bastante en eso” (D1C2).

“Existe otro grupo que es muy minoritario, en que ya... tienen baja expectativas sobre el trabajo incluso del liceo” (D1C2).

Con relación al colegio 3, se puede observar que se han hecho esfuerzos importantes para construir una cultura orientada hacia la distribución del liderazgo entre los distintos miembros. Sin embargo, al igual que en los otros dos casos existen problemáticas similares.

Una de las problemáticas que se detecta, son los escasos espacios y tiempos para que los docentes interactúen con otros miembros para hacer un trabajo en común, esto, debido al tamaño del establecimiento.

“... los espacios que tenemos para poder dialogar con los otros estamentos, departamentos, para hacer algo en común son escasos, muy pocos, y eso te exige tiempo, y ese tiempo finalmente a veces está fuera de tú mismo horario” (P2C3).

“Dificultades pueden haber que es el tiempo, realmente cómo que no hay mucho tiempo, entonces uno pasa corriendo... y para hacer un trabajo así uno tiene que dar tiempo, y eso a veces cuesta” (P1C3).

“... en general como te digo esos espacios son bien escasos, los recreos son difícil que nosotros compartamos” (P2C3).

Otra dificultad que se detecta en relación al apoyo pedagógico que se brinda a los docentes, es el hecho de que no se permite que otras figuras aparte del director y la Jefa de UTP visiten las clases.

“... ellas son las únicas que pueden y están autorizadas para poder ver una clase, no puede haber una persona más, ni siquiera una evaluadora o curricularista no. Ya. Ni un profesor... no, solamente el director y la jefa de UTP” (P1C3).

Por otro lado, existe una relación de tensión entre un grupo minoritario de docentes y la dirección del colegio. Esto se ve reflejado por un rechazo y resistencia al cambio por este grupo de docentes, quienes no se adhieren a participar en proyectos institucionales y realizan constantes críticas al trabajo de los directivos, a través de los canales de comunicación.

“... acá hay gente que se marca bastante como en contra dirección, un grupo chiquito de 2-3 personas, que también es gente antigua, y que fueron colegas de ellos...” (P2C3).

“Tenemos dificultades con 2 colegas, 2 o 3 colegas que se oponen a esta nueva administración ¿ya? Eh... pero que son cómo reprobados por varios, hartos colegas más” (D2C3).

“... tenemos dificultades porque hay algunos colegas que dicen que no, que ese tipo de cosas no se debe hacer, que aquí hay que hacer solo clases, y no quieren participar en otra cosa, entonces hay que hacer un doble esfuerzo para trabajar con ellos” (D1C3).

“Entonces ellas hacen una crítica constante de que no les parece lo que estamos haciendo, entonces la gente se molesta mucho... Entonces eso causa de repente molestia, y no participan en ninguna actividad que nosotros hacemos... pero son 3 personas” (D1C3).

“... ellas quieren es que esos consejos sean para discutir sobre... cosas que ellos quieren instalar por ejemplo” (D1C3).

“... pero también hay situaciones así como puntuales con un grupo de colegas que es muy crítico de esta gestión y que provoca molestia a la mayoría de los profesores, nosotros tenemos por ejemplo correo institucional por donde se envía la información masiva diariamente; y estas colegas utilizan ese correo masivo para enviar opiniones, críticas hacia el equipo directivo, que no lo hacemos bien, que no sé por ejemplo dicen que no hay libertad para expresarse” (D1C3).

Estos docentes señalan, que este rechazo se produce en parte por nuevas disposiciones que ha instalado el nuevo equipo directivo.

“... ahora llega un nuevo equipo directivo con nuevas estrategias, con nuevas teorías, con nuevas cosas, entonces ellos tienen miedo a este cambio, estaban acostumbrado a estar en un nicho, digamos, en un lugar que no implicaba mayor esfuerzo...” (P3C3).

“Entonces cuando de pronto llega una normativa que viene a cambiar algo... somos un colegio de ciento y tantos años, la mayoría pasamos muchos años aquí, entonces lo primero es una resistencia” (D2C3).

“... acá tenemos también profesores que llevan 30 años trabajando, entonces también es válido que ellos se apeguen a lo que ya conocen, cuando hay cosas nuevas uno más bien es reticente, más bien es distante...” (P3C3).

4.2.2 Matriz descriptiva de las categorías construidas por grupos.

Categorías	Colegio 1	Colegio 2	Colegio 3
<p style="text-align: center;">1ra CATEGORÍA</p> <p style="text-align: center;"><i>Formas que toma la participación de los docentes en la toma de decisiones.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se considera ni consulta la opinión a los docentes a la hora de tomar las decisiones. • Las tareas y decisiones se presentan desde el equipo directivo, teniendo que elegir entre algunas propuestas ya establecidas. • El equipo de gestión entrega lineamientos de carácter informativo para el trabajo a los docentes. • Desde dirección se señala que hay bastante consulta con los docentes a la hora de tomar decisiones, aunque el nivel de participación de estos depende de la decisión que se toma. • Existe una mayor participación en la toma de decisión de los docentes que componen el equipo de gestión. • Los docentes no participan tomando decisiones en tareas como la elaboración y/o modificación de los planes de mejoramiento del colegio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de los docentes de carácter consultiva en la toma de decisiones. • El equipo directivo reconoce que la decisión se toma desde ahí, con una consulta a los profesores dependiendo del grado de complejidad de la tarea a abordar. • La participación de los docentes se refleja en la opinión que estos entregan en tareas técnico pedagógico, en la revisión y modificación del manual de evaluación y el manual de convivencia escolar, en la revisión del proyecto institucional, salidas a terreno y la programación del año escolar. • Los docentes no participan en la toma de decisiones en tareas de connotación académica, en donde se contravenga los protocolos establecidos, así como tampoco toman decisiones sobre la continuidad de los profesores que trabajan en el establecimiento. • La única instancia donde los docentes participan dando su opinión y tomando decisiones es en el consejo escolar, los cuales son resolutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La participación de los docentes en la toma de decisiones se refleja en la opinión que estos entregan en diversas tareas. Esta se hace efectiva a través de la consulta. Los docentes sienten que las decisiones generalmente pasan por ellos. • Desde los directivos, se indica que los docentes participan en la toma de decisiones sobre algunas temáticas. • En algunos aspectos los docentes participan de la toma de decisión a través de la votación. • Los docentes entregan su opinión en aspectos como la organización de actividades en el colegio, la utilización de los recursos, sobre decisiones con los alumnos, la organización del año escolar, actividades escolares, necesidades de perfeccionamiento, y en la elección del jefe de departamento. • Los docentes participan realizando aportes a los planes de mejoramiento del colegio, reglamentos de evaluación, manual de convivencia, entre otros. • Los profesores no participan tomando decisiones en la elaboración del horario de clases, la suspensión de clases, y en la contratación de personas. • Los directivos brindan

			espacios para la participación de los docentes, como consejos gremiales o instancias de representación, en donde se recoge la opinión de los docentes que luego se lleva a dirección.
<p style="text-align: center;">2da</p> <p style="text-align: center;">CATEGORÍA</p> <p><i>Relación entre el director y los docentes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La relación que existe entre el director y los docentes es percibida como de trato cordial, de cercanía y de apertura al diálogo. • Otro sector de los docentes perciben una relación de forma vertical entre el director y ellos. • La comunicación entre el director y los docentes, es de carácter informativa principalmente. • Los docentes sienten que no siempre se les refuerza positivamente el trabajo que realizan. • Los espacios de dialogo entre docentes y directivos se da únicamente en los consejos de profesores. • Se percibe que aún falta mejorar los espacios de diálogo existentes y los canales de comunicación entre docentes, así como aspectos de la convivencia entre ellos. • Existe mayor cercanía y confianza para hacer planteamientos con la Jefa de UTP del establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la relación que tiene el director con los docentes, hay predisposición al diálogo, tanto en espacios formales como informales. • Se percibe por los docentes un liderazgo horizontal de parte del director, el cual es compartido con los jefes de departamento. • El director tiene una relación de cercanía con un grupo de docentes y de lejanía con otro grupo. • La relación entre el equipo de gestión es percibida de manera positiva, en donde hay un apoyo personal y confianza en el trabajo de los docentes. • Existe una relación positiva para el trabajo entre el actual gremio y los directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La relación que hay entre la directora y los docentes, se caracteriza por ser cercana, afectuosa, de trato cordial y de respeto entre ellos. • Hay un dialogo constante entre la directora y los docentes, tanto en espacios formales como informales. • La directora es legitimada por los docentes. • Los docentes no perciben a la directora como líder autoritario. • Los docentes perciben confianza y honestidad de la directora al momento de comunicarse con ellos recalcando el aspecto formativo. • Se percibe que la directora tiene capacidad y confianza en las persona que designa para los distintos roles. • La directora refuerza los aspectos positivos del trabajo de los docentes y les felicita. • La directora tiene una dinámica de comunicación de puertas abiertas con los docentes. • La relación que existe entre el equipo de gestión y los docentes, es percibida de manera horizontal, cercana, de trato cordial, de respeto y de bastante comunicación entre ellos. • Los docentes perciben que el equipo de gestión está

			<p>presente y es conocido por todos los docentes, que tienen sus roles definidos, siendo abierto a críticas de mejora que los profesores realicen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En caso de haber discrepancias de opinión, esta no repercuten en desvinculaciones a los docentes.
<p style="text-align: center;">3ra CATEGORÍA</p> <p style="text-align: center;"><i>Apoyo profesional docente.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de gestión brinda apoyo a los docentes en áreas como la gestión pedagógica, la convivencia y la ayuda para el trabajo con estudiantes con problemas de aprendizaje. • Se realizan procesos de acompañamiento al aula con fines formativos. • Los directivos brindan espacios para la reflexión docente, la transmisión de buenas prácticas y la incorporación de estudiantes en prácticas. • Se brindan espacios para que los docentes ejecuten ideas innovadoras en el colegio. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se han entregado posibilidades para que los docentes tengan un perfeccionamiento docente. • Los profesores en ocasiones son los que gestionan las instancias para el desarrollo de prácticas de mejora. • Se realizan procesos de acompañamiento docente al aula, donde se entregan herramientas para la mejora de las prácticas pedagógicas. Esto es realizado a los profesores nuevos y a los antiguos que accedan de manera voluntaria. • Los directivos brindan apoyo en aspectos personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen instancias de apoyo para los docentes desde UTP y los Jefes departamentos. • El apoyo a los docentes se refleja en planes de formación de desarrollo docente, talleres, charlas, seminarios y cursos de perfeccionamiento para el desarrollo de competencias pedagógicas. • Se brinda apoyo a los docentes a través de la revisión y retroalimentación de planificaciones, instrumentos de evaluación y guías de trabajo, quienes son revisadas por UTP y dos evaluadoras. • Se realizan procesos de acompañamiento al aula y retroalimentaciones a los docentes, por parte de UTP y la directora. • Existe preocupación del equipo directivo para apoyar a los jefes de departamento y los profesores jefes, en donde se gestionan tiempos para el desarrollo del liderazgo de estos. • Se brinda apoyo técnico desde UTP para los docentes que realizan la evaluación docente en el colegio.

<p style="text-align: center;">4ta</p> <p style="text-align: center;">CATEGORÍA</p> <p><i>Acompañamiento docente al aula, consejo de profesores, reuniones de departamentos por asignatura e intercambio de experiencias pedagógicas, como prácticas institucionales.</i></p>	Práctica: Acompañamiento docente al aula		
	<ul style="list-style-type: none"> • De carácter no punitivo, con fines formativos y de mejora. • La Jefe de UTP es quien realiza los procesos de acompañamiento al aula, el cual es de carácter colaborativo. • No se brindan los espacios y tiempos adecuados para la retroalimentación de las clases observadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • De carácter voluntario para los docentes. • Es realizado por el director y el jefe de UTP. • Se otorgan herramientas para el apoyo y mejora de las prácticas pedagógicas de los docentes. • Representa una instancia de mejora de sus prácticas para los docentes. • Es una práctica relativamente nueva que ha presentado dificultades para su implementación debido a que a una alta resistencia por un sector de los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza principalmente a los docentes a contrata dos veces por semestre. • Tiene como propósito la mejora de las prácticas docentes. • La evaluación de esta práctica no incide en la continuidad laboral del docente. • No se realiza acompañamiento docente a los profesores con contrato indefinido, salvo que estos lo soliciten. • Se realiza una retroalimentación posterior a los docentes, de carácter formativo. • Es realizado por la Jefa técnica y directora, quienes son las únicas autorizadas para ingresar al aula.
	Práctica: Consejo de profesores.		
	<ul style="list-style-type: none"> • Son principalmente de carácter informativo en donde se entregan lineamientos de trabajo a los docentes y en ocasiones se consulta su opinión. • En estos espacios se realizan reflexiones entre los docentes y transmisión de conocimientos, a través de compartir prácticas entre pares. • Se realiza trabajo colaborativo entre docentes. • Son las únicas instancias de dialogo que tienen los docentes con los directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son de carácter informativo y de consulta a los docentes. • Son espacios donde se organiza el trabajo institucional, se entregan lineamientos generales y donde los docentes dan su opinión sobre algunos aspectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son de carácter informativos. • Se entregan lineamientos generales, para luego hacer un trabajo con los docentes a través de cada departamento.

Práctica: Reunión de departamentos por asignatura.		
	<ul style="list-style-type: none"> • Esta práctica no se encuentra en este establecimiento, debido al tamaño del colegio y a los recursos que se destinan. 	<ul style="list-style-type: none"> • El director organiza el trabajo apoyándose de los jefes de departamento • Los jefes de departamentos llevan información y los lineamientos institucionales a los docentes de las distintas asignaturas. • Se dan lineamientos de trabajo a los docentes de las distintas asignaturas. • Los directivos trabajan directamente con los jefes de departamentos, en donde realizan análisis institucionales y donde posteriormente se lleva la información a los docentes. • En este espacio, los docentes hacen diversos planteamientos que posteriormente se llevan a dirección o a los consejos generales. • Es una instancia donde los profesores articulan un trabajo colaborativo donde comparten experiencias pedagógicas. • Se coordinan distintas actividades pedagógicas y modificaciones de reglamentos internos. • Son espacios de reflexión sobre los distintos planes que se trabajan en el colegio. • La elección del jefe de departamento es realizada por los docentes de la misma asignatura y aprobada por dirección. • La responsabilidad del Jefe de departamento es transmitir la información y las decisiones que se toman entre directivos y docentes. Actúa como canal de comunicación.

Práctica: Intercambio de experiencias pedagógicas.			
	<ul style="list-style-type: none"> • El colegio brinda espacios para que los docentes compartan prácticas que resultan exitosas en clases con sus pares. • Esta práctica surgió de la necesidad que tenían los docentes al percatarse que compartían las mismas problemáticas. • Las prácticas exitosas fueron detectadas por la UTP del establecimiento. • Es una práctica que aún no se encuentra instalada y son altamente demandadas por los docentes. 	No se observa esta práctica en este establecimiento.	No se observa esta práctica en este establecimiento.
5ta CATEGORÍA <i>Dificultades para el desarrollo de un liderazgo distribuido.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización de espacios para que los docentes se reúnan a trabajar por asignaturas. • No se destinan recursos necesarios para contar con coordinadores de departamento o de ciclo. • Existe la necesidad de apoyo para los docentes en materia de especialización. • No se realiza una retroalimentación adecuada del proceso de acompañamiento al aula a los docentes. • Existe la necesidad de contar con más espacios para la comunicación entre dirección y los docentes. • Falta de comunicación y transmisión de las decisiones que se toman desde dirección. • Existe temor por parte 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de espacios para tomar acuerdos entre docentes y directivos debido a la doble jornada del establecimiento. • No se brindan instancias de perfeccionamiento docente durante el año escolar. • Existe una relación de lejanía entre los docentes antiguos y nuevos, en donde no hay acogimiento al docente nuevo y una comunicación fluida entre estos dos grupos. • Existen problemas de comunicación entre los docentes, en donde no se han gestionado espacios y estrategias para la mejora. • Existe desconfianza en el trabajo y rol que cumplen docentes y directivos. • Existe resistencia por parte de algunos docentes cuando se instalan normativas nuevas o innovaciones en el colegio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen escasos espacios de interacción para que los docentes de las distintas asignaturas puedan reunirse para hacer un trabajo en común. • Respecto a los procesos de acompañamiento docente al aula, no se permite que otras personas aparte de la directora y UTP realicen el acompañamiento docente. • Existe una relación de tensión entre un pequeño grupo de docentes y los directivos del establecimiento, quienes hacen críticas constantes al trabajo de dirección a través de los canales de comunicación. • Este grupo de docentes es resistente a las innovaciones y tienen rechazo a las distintas disposiciones que presenta dirección.

	<p>de los docentes a dar su opinión debido a que en periodos anteriores ocurrieron desvinculaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay claridad de los distintos roles, lo cual genera confusión al trabajo de los docentes. • Los docentes señalan que se necesita mejorar la convivencia que actualmente tienen. • Desde dirección se percibe que no todos los docentes están comprometidos con las metas institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde dirección se señala que existe un grupo de docentes que no adhieren a los proyectos institucionales y que no se logran responsabilizar por su trabajo. 	
--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

A partir de los hallazgos encontrados, es posible tener un acercamiento más profundo sobre las prácticas que los directores elegidos por ADP realizan en sus centros educativos. Al utilizar el método de teorización anclada (Muchelli, 2001) para el análisis de los datos cualitativos, es posible describir el fenómeno en la forma que adquiere la relación entre el director y los docentes; en el apoyo profesional que se brinda a los docentes; en la participación de los docentes en la toma de decisiones; en algunas de las prácticas institucionales, y en la identificación de los elementos obstaculizadores que existen para la presencia de un liderazgo distribuido. Por otro lado, al medir cuantitativamente cada una de las variables que componen el liderazgo distribuido, fue posible tener una mirada objetiva que contara con criterios de validez y confiabilidad, logrando así, una mayor comprensión del fenómeno estudiado.

Frente a lo anterior, se procedió a la revisión de los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo, para desarrollar la discusión de los resultados obtenidos, apoyándose de la teoría pertinente.

Principales hallazgos.

Relación y apoyo de los directores a los docentes.

En general, los directores de los establecimientos han construido relaciones cercanas y cordiales, caracterizándose por ser abiertos para dialogar, manifestar confianza en el trabajo de los docentes y escuchar los problemas que estos tienen, así como brindar distintos tipos de apoyo, tanto pedagógico como personal. En cuanto al tipo de diálogo que tiene el director con los docentes, es mayormente de carácter informativo, y en algunos casos, de interacción e intercambio de opinión. El espacio de mayor interacción que tienen docentes y directivos, es el consejo de profesores.

Las diferencias entre los distintos contextos, se producen en la percepción que tienen los docentes sobre el liderazgo que ejerce el director, siendo en algunos casos un liderazgo vertical y autoritario, y en otros casos un liderazgo horizontal.

Del mismo modo, el apoyo que se brinda para el desarrollo profesional de los docentes, se da principalmente en la gestión pedagógica, el cual se ve reflejado en prácticas como el acompañamiento docente al aula y la gestión de espacios para las reflexiones de prácticas pedagógicas, el cual es llevado a cabo por el director y el jefe técnico pedagógico en cada una de las instituciones. Las diferencias entre grupos, se producen a la hora de encontrar que en algunas instituciones educativas no se brinda perfeccionamiento a los docentes basado en capacitaciones o cursos.

Esto, es concordante cuando se observa que al medir los parámetros del liderazgo distribuido, las variables de apertura al liderazgo y apoyo del director, son percibidas con un valor más alto por los docentes, dando cuenta de la importancia que han otorgado los directivos a involucrarse, relacionarse y apoyar el trabajo de los docentes. De manera similar, los hallazgos encontrados en el estudio realizado por el Centro UC Políticas Públicas (2014), indican de que los directores elegidos por ADP a diferencias de aquellos elegidos por el sistema antiguo, muestran diferencias significativas en “estar atentos a las necesidades de sus profesores promoviendo su perfeccionamiento”.

Lo anterior, representa una condición necesaria para que el liderazgo se pueda distribuir eficazmente en una institución. Organismos como la OCDE señalan, que este tipo de liderazgo funciona con más eficacia en un ambiente de confianza y apoyo mutuo (OCDE, 2009). Ancona *et al.* (2007) resalta a su vez la capacidad que debe tener el líder para establecer relaciones cercanas y de confianza con el resto de los docentes a su vez, y de esta forma brindar las condiciones necesarias para que el liderazgo se distribuya en la institución (Ancona *et al.*, 2007, citado en Maureira *et al.*, 2014).

Para Donaldson, el liderazgo del director debe abordar la dimensión relacional que implica apertura a la influencia recíproca y la capacidad de confiar en el otro

(Donaldson, 2006). Para Spillane, el líder debe tener la capacidad de influir en la motivación, conocimientos, afectos y prácticas de otros (Spillane, 2005). De la misma manera, Elmore nos señala, que la función de los líderes directivos “consiste principalmente en desarrollar las competencias y los conocimientos de las personas de la organización” (Elmore, 2010, p.116).

Por lo tanto, si se pretende que los docentes lideren a otros, primero hay que generar una relación de confianza con ellos, y brindar las oportunidades para que estos desarrollen las competencias necesarias para llevar a cabo estos procesos. De esta forma, el director es el responsable de asegurar el apoyo y las condiciones para que los líderes informales puedan hacer los cambios e innovaciones que se requieren (Harris, 2008).

Participación de los docentes en la toma de decisiones.

En cuanto a la participación de los docentes sobre las decisiones de los asuntos escolares, esta, se da principalmente a través de la consulta. Los profesores dan su opinión sobre diversos aspectos, pero no toman directamente la decisión, ya que este es un atributo que continúa perteneciendo al equipo de gestión y principalmente al director del establecimiento. En algunas ocasiones esta forma de participación se da a través de la votación, teniendo los profesores que elegir entre algunas propuestas ya establecidas desde dirección.

En las tareas de carácter técnico pedagógico, es en donde los docentes tienen un mayor grado de participación, entregando su opinión y aportes para la planificación y elaboración de protocolos, así como también en la modificación de planes de mejora educativa. En cuanto a las decisiones de carácter administrativo, las decisiones se toman desde los equipos directivos.

Así mismo, al medir los parámetros del liderazgo distribuido, la variable de *participación en la toma de decisiones*, es la que se percibe más baja por los docentes, lo que da cuenta de que expandir los espacios de participación para la toma de decisiones con los docentes, representa un desafío aún por desarrollar en los directores en estos establecimientos. Este hallazgo es concordante con lo

encontrado por el Centro UC Políticas Públicas (2014), en donde se evidenció que una de las prácticas menos logradas por los directores elegidos por ADP, es generar instancias de toma de decisiones donde se involucre la opinión de los profesores. Esto, daría cuenta de una debilidad por parte de los directivos en esta área, que aún se sigue manteniendo.

Lo anterior, es fundamental para que un liderazgo distribuido prospere, ya que al aumentar la participación en la toma de decisiones, aumenta el compromiso de los docentes hacia la organización (Leithwood *et al.*, 2008). A su vez, al haber mayor cantidad de personas participando, se fomenta la interacción, conexión o relación entre diferentes áreas o niveles de la escuela (Harris y Spillane, 2008).

Por ende, si la escuela pretende trabajar hacia la mejora, es necesario abrir los espacios de participación a los docentes. De igual forma, Harris y Chapman señalan que el liderazgo distribuido “promueve un impacto positivo en la mejora de la escuela, esencialmente por la mayor participación de los docentes en la toma de decisiones” (Harris y Chapman citado en López y Gallegos, 2017, p.127). De manera similar, Hulpia *et al.* (2011), señalan que la cooperación y participación de los equipos de trabajo en los procesos de toma de decisiones son fundamentales para que exista un alto compromiso de los maestros.

Por otro lado, P. López y Gallegos (2017) dan cuenta que los factores como la cooperación de los equipos de liderazgo y participación en el proceso de toma de decisiones al interior de los establecimientos educacionales, son predictores explicativos de mayor significancia en los resultados obtenidos en las pruebas SIMCE.

Similitudes y diferencias entre los distintos contextos educativos.

Otro hallazgo interesante que se encontró al momento de comparar los tres establecimientos, es que existen similitudes entre el colegio 1 y el colegio 3 sobre el liderazgo ejercido en las variables: *apertura al liderazgo, dinámica y participación, atmósfera situacional, apoyo del director y apoyo equipo de gestión,*

a su vez, se encuentran diferencias significativas entre el colegio 2 y el colegio 3 en todas las variables.

Del mismo modo, se observa una diferencia significativa entre los tres establecimientos respecto a la variable *participación en la toma de decisiones*, lo que daría cuenta de que esta propiedad, es un atributo que los directores implementan en mayor o menor medida en cada uno de sus diferentes contextos.

De esta forma, es importante que los directivos compartan los espacios de participación en las prácticas de liderazgo a los docentes que no tienen un cargo de liderazgo formal, ya que estos son capaces de influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con la meta y los objetivos del establecimiento (Horn y Marfán, 2010).

Del mismo modo, se encuentra evidencia de un mayor apoyo que se brinda a los docentes en el colegio 3, a través de la realización de cursos de perfeccionamiento, capacitaciones, charlas y apoyo para la elaboración del portafolio para la evaluación docente que cada año los profesores realizan. Este tipo de apoyo no se encuentra en el colegio 1 y 2.

Análisis de las prácticas institucionales.

Al analizar cómo se ejerce el liderazgo en algunas de las prácticas institucionales identificadas, se encontró que los directivos gestionan escasos espacios para que los docentes lideren a otros. Quienes llevan principalmente a cabo los procesos de liderazgo en la institución son los actores que cuentan con un cargo o rol formal.

Así, en *los procesos de acompañamiento docente al aula*, estos son realizados únicamente por el director y el Jefe de unidad técnica del establecimiento, no integrando en este proceso a otros profesores para que puedan llevar a cabo esta tarea. En algunas instituciones no se brinda una retroalimentación de este proceso a los docentes.

El consejo de profesores, es un espacio que se caracteriza principalmente porque los directivos informan las decisiones y entregan lineamientos de trabajo a los docentes, dando muy poco espacio para el debate y discusión, y donde la

interacción entre estos dos grupos es reducida. En algunos casos, se consulta a los docentes su opinión sobre algunas temáticas.

Las reuniones de departamentos por asignatura, es una práctica que se encuentra institucionalizada, donde existe una gran cantidad de docentes trabajando. Son instancias donde los directivos distribuyen formalmente el liderazgo hacia otros docentes que asumen la responsabilidad de liderar a sus pares en las distintas asignaturas. Estas instancias representan un apoyo para la gestión del director y a la vez una distribución formal del liderazgo de este. Por otro lado, también es un lugar donde se entrega información y lineamientos de los directivos a los docentes, lo que representa que en ocasiones el jefe de departamento sea un canal de comunicación entre estos dos estamentos. La diferencia en esta práctica, se encuentra en el nivel de participación que se entrega a los docentes, ya que en algunos casos se les informa y consulta, y en otras, los docentes consensuan diversos planteamientos al interior, que posteriormente se presentan a dirección a través del jefe de departamento.

En cuanto a la práctica identificada como *intercambio de experiencias pedagógicas*, esta se encuentra presente en uno de los tres establecimientos, la cual, es una instancia donde los docentes que han tenido una experiencia exitosa, la comparten con el resto de los docentes en los consejos de profesores.

Todo lo anterior, nos indica que la capacidad de distribuir el liderazgo en las escuelas aún es limitada, ya que la influencia del liderazgo se manifiesta en el cargo formal que tienen algunos actores sobre otros. En este aspecto, Harris nos señala que “el liderazgo distribuido está abocado a involucrar toda la experiencia existente dentro de la organización en lugar de buscarla a través de un cargo o rol formal” (Harris, 2004, p.13). Este autor nos señala además, que el liderazgo distribuido equivale a ampliar la capacidad humana de una organización, con unas relaciones de confianza entre los miembros, en torno a construir una cultura común. “Es una forma de instancia colectiva para incorporar las actividades de algunos individuos en una escuela que trabajan por movilizar y guiar a otros profesores en el proceso de mejora de su enseñanza” (Harris, 2004, p.14).

Por otro lado, Spillane *et al.* (2001) señalan que el liderazgo distribuido es más que la distribución de funciones; se refiere a un proceso de pensar y actuar frente a una determinada situación, empleando las habilidades y conocimientos de los sujetos idóneos para resolver los problemas de un suceso concreto y específico, con el objetivo de facilitar la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

Por ende, los directivos debiesen focalizarse no solo en detectar que sujetos tienen los conocimientos y capacidades para enfrentar las distintas tareas, sino que además aprovechar ese potencial- tengan o no un cargo formal- para que estos actores lideren e influyan en el trabajo de los otros docentes.

Elementos obstaculizadores para la presencia de un liderazgo distribuido.

Al analizar cada uno de los contextos educativos, se distinguen dificultades que son compartidas y otras que son propias de cada establecimiento para la presencia de un liderazgo distribuido. Cada contexto es una realidad distinta, y por ende las formas de liderazgo son distintas. Los directores han hecho esfuerzos importantes para vincularse con el quehacer docente, y brindar apoyo para la mejora, sin embargo existen elementos obstaculizadores o dificultades que son importantes de considerar si se pretende avanzar hacia un liderazgo distribuido.

De manera general, se identifican los siguientes elementos:

- Falta y organización de espacios para que los docentes se reúnan a trabajar por asignaturas y hacer un trabajo colaborativo (C1 y C2).
- Falta de organización de espacios para que los docentes puedan tomar decisiones con los directivos (C1, C2 y C3).
- Decisiones que se toman desde el equipo directivo sobre las tareas escolares, donde no participan los docentes (C1 y C2).
- No se destinan recursos para contar con coordinadores o líderes formales en los distintos niveles y/o asignaturas en establecimientos con un menor número de estudiantes y docentes (C1).
- Se gestionan escasos espacios para que los docentes lideren a otros (C1 Y C2).

- No se brindan instancias regulares para entregar capacitación o perfeccionamiento a los docentes (C1 y C2).
- No se dan los tiempos necesarios para brindar una retroalimentación adecuada de las prácticas pedagógicas de los docentes (C1 y C2).
- Falta de comunicación y fluidez en la transmisión de las decisiones de dirección hacia los docentes (C1).
- Relación y comunicación poco fluida entre directivos y docentes (C1 y C2).
- Desconfianza y desconocimiento en el rol que cumplen docentes y directivos (C1 y C2).
- Resistencia por parte de algunos docentes cuando se instalan normativas nuevas en la institución (C2).
- No se permite que otras personas además del director y UTP realicen los procesos de acompañamiento docente al aula (C1, C2 y C3).

Principales desafíos.

Una de las grandes dificultades que las escuelas han enfrentado, es la resistencia al cambio por parte de algunos actores. La expresión más clara de esto es la falta de compromiso en pos del logro de las metas del establecimiento. Respecto a esto, es importante abrir los espacios para la toma de decisiones y compartir la gestión con los docentes. Los estudios que hay al respecto, indican que la implementación de las reformas en las escuelas son generalmente aceptadas e implementada por todos cuando la gestión es compartida (Weiss y Cambone, 2000).

Las cualidades que se requieren para generar mejoras en las escuelas no siempre están presente en un solo individuo, y es labor del líder reconocer que miembros poseen determinadas capacidades para que lo ayuden, y así compensar los aspectos que requiere desarrollar, o bien enfocarse en construir o desarrollar esas capacidades en los demás miembros (Maureira *et al.*, 2014).

Sin embargo, “el liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar desde un lugar central tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso” (Murillo, 2006, p. 19). De este modo, los liderazgos emergerán para enfrentar las distintas tareas, y la labor del líder será aprovechar las capacidades con las que cuentan los demás miembros.

La tarea del directivo, consiste fundamentalmente en liderar a otros para que se lideren a sí mismos, estimulando a los participantes para que se conviertan en líderes. Deberá también, enfocarse en establecer metas deseables a alcanzar, generando a la vez un clima de confianza, colaboración, en lugar de competencia entre los docentes. El director debe reconocer y aprovechar las destrezas y habilidades de las personas que trabajan con él, fortaleciendo así, su equipo de trabajo (Murillo, 2006).

Es importante que los directores motiven el compromiso y la participación de los docentes en esta visión, gestionando los espacios y tiempos para que se pueda desarrollar, a través del trabajo colaborativo y participativo de todos los miembros. A su vez, es importante que los directores reconozcan el hecho de que el liderazgo puede emerger en cualquier lugar dentro de la organización, y generen las instancias para que actores con roles informales puedan liderar al resto (Gronn, 2002). De esta forma, instalar un liderazgo distribuido permitirá que los miembros de la institución se anticipen y respondan de mejor manera a las demandas de la organización y del entorno (Harris, 2008).

Por último, construir una cultura con un liderazgo distribuido, representa una gran tarea para las escuelas; instalar esta nueva cultura, llevaría a que los docentes y quienes trabajen en el establecimiento aumenten su satisfacción laboral, así como reforzará además los principios democráticos de la organización y toma de decisión sobre asuntos escolares (Fusarelli *et al*, 2001), permitiendo además construir capacidad de liderazgo entre los líderes potenciales, fortaleciendo la planificación de la sucesión.

CONCLUSIÓN

Como ya se abordó en el capítulo 5, a partir de las fortalezas del enfoque cuantitativo y cualitativo, se logró tener un acercamiento más profundo y objetivo del fenómeno de estudio sobre las formas que adquiere el liderazgo en los directores elegidos por ADP.

De acuerdo a los objetivos planteados en esta investigación, se analizaron las prácticas de liderazgo que los directores realizan en tres contextos educativos, bajo una perspectiva distribuida del liderazgo, así como también, se identificaron algunos elementos obstaculizadores que existen para su presencia.

A partir del primer objetivo específico de este estudio, se identifican rasgos que expresan un liderazgo distribuido ejercido por los directores, en el tipo de relaciones que han construido con los docentes, caracterizándose por ser cercana, de confianza, abierta al diálogo y en donde se brinda apoyo tanto personal como profesional para el desarrollo de las competencias de estos. Por otro lado, aquellas prácticas que los directores aún no logran desarrollar, es la de incorporar a los docentes en los procesos de toma de decisiones en las distintas tareas que se realizan en el centro educativo; manifestándose en espacios como el consejo de profesores y las reuniones de departamento por asignatura, donde principalmente se consulta la opinión a los docentes para posteriormente tomar las decisiones desde el equipo directivo.

Lo anterior, es concordante con los hallazgos encontrados a partir del segundo objetivo específico, donde, al determinar los parámetros del liderazgo distribuido, las variables mayormente percibidas por los docentes son la de Apertura al liderazgo y Apoyo del director, lo que da cuenta de la importancia que los directivos han otorgado a establecer relaciones de confianza y cercanas con los docentes, así como brindar apoyo para el desarrollo profesional pedagógico. Por otro lado, la variable que se percibe con un menor valor es la de participación en la toma de decisiones, lo que vendría a dar cuenta, que abrir los espacios para la participación de los docentes, es una tarea pendiente para los directores.

En cuanto al tercer objetivo específico, y al comparar las variables de liderazgo distribuido en los tres establecimientos, fue posible encontrar diferencias significativas entre estos grupos, que daría cuenta que las formas de liderazgo de los directores elegidos por ADP, están influenciadas por cada uno de los contextos en donde se sitúan. Los colegios 1 y 3 son similares en las variables *apertura al liderazgo, dinámica y participación, atmósfera situacional, apoyo del director y apoyo del equipo de gestión*; sin embargo el colegio 2 es distinto del colegio 3 en todas las variables. Sería interesante abordar en estudios posteriores, que otras variables intervienen en la práctica del liderazgo, así como analizar las diferencias que se producen en un liderazgo ejercido ya sea por un director o directora.

En cuanto a los hallazgos encontrados a partir del cuarto objetivo específico, los elementos obstaculizadores más importantes que se identifican para la presencia de un liderazgo distribuido son: la falta y organización de espacios para que los docentes puedan tomar acuerdos con los directivos; la falta y organización de espacios para que se reúnan a trabajar por asignaturas y hacer un trabajo colaborativo; falta de instancias regulares para entregar capacitación o perfeccionamiento a los docentes; y decisiones que se toman solamente desde el equipo directivo, no involucrando a los docentes en este proceso. Sin embargo, cabe señalar que estas estas dificultades están presentes en menor medida en el establecimiento educativo 3.

Frente a todo lo anterior, se concluye que la elección de un director elegido por alta dirección pública en estos establecimientos, no garantiza el despliegue de un liderazgo distribuido en los centros educativos estudiados, sin embargo, estos hacen esfuerzos importantes por instalarlo.

Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

Respecto a las limitaciones que tuvo este estudio, es el hecho que se realizó solo en tres contextos educativos, lo que no es representativo del universo de colegios que cuentan con directores elegidos por ADP y por ende no permitiría generalizar los resultados encontrados.

Otra de las limitaciones, fue el no considerar para la muestra, directores no elegidos por ADP, para determinar si existen diferencias significativas en las prácticas de liderazgo distribuido ejercidas entre directores que son elegidos por el sistema ADP y el sistema antiguo. Del mismo modo, no se consideraron para la muestra directores del sistema particular subvencionado.

Resulta interesante, que en futuros estudios se pueda ampliar la muestra para incorporar a directores no elegidos por ADP y del sector particular, para observar si existen diferencias sustanciales en las formas de liderazgo implementadas, así como también abordar el estudio desde las diferencias de género en el liderazgo en cada uno de los directores.

Recomendaciones y propuestas.

A partir de este estudio, es posible abrir el conocimiento en un campo relativamente nuevo, sobre los liderazgos que son ejercidos por los directores que son elegidos por ADP, y orientar distintas líneas de investigación al respecto, así como brindar información para la toma de decisiones a nivel de centro educativo, para la reflexión y elaboración de acciones que puedan ser incorporadas en sus planes de mejora educativa (PME). DeFlaminis (2012), señala que existen tres elementos que permiten operacionalizar el liderazgo distribuido:

1. Crear oportunidades para que profesores y otros miembros de la escuela participen de las tareas de liderazgo.
2. Los individuos (docentes) deben cultivar su influencia hacia el resto.
3. El proceso debe estar enfocado en mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Por otro lado, se brindan algunas recomendaciones para que los líderes escolares implementen o fortalezcan sus prácticas en cada uno de sus contextos:

- Organizar espacios para que los docentes se reúnan periódicamente para hacer un trabajo colaborativo.
- Incorporar a los docentes en las decisiones que se toman y que tienen un efecto directo en ellos.
- Gestionar los recursos necesarios para brindar capacitación o perfeccionamiento a los docentes.
- Retroalimentar los procesos pedagógicos llevados a cabo en el aula por los docentes, incorporando la experiencia de otros pares más experimentados.
- Desarrollar y potenciar canales de comunicación efectivos entre directivos y docentes.
- Gestionar espacios para la comunicación entre directivos y docentes.
- Integrar a los docentes para que participen en los procesos de acompañamiento docente al aula.

Por último, señalar, que una organización que se moviliza hacia el cambio y la mejora, el liderazgo suele estar ampliamente distribuido, de modo que los docentes al trabajar conjuntamente desarrollan competencias y ejercen apoyo mutuo (J. López *et al.*, 2010).

BIBLIOGRAFÍA

- Barber, M., y Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. *Preal*. <https://doi.org/10.6018/j/286211>
- Bolívar-Botía, A. (2010). Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos_Revisión de la investigación y propuesta. *Magis, Revista Internacional de Investigación En Educación.*, 3(5), 79–106.
- Briggs, K. L., y Wohlstetter, P. (2003). Key elements of a successful School-Based Management strategy. *School Effectiveness and School Improvement*, 14(3), 351–372. <https://doi.org/10.1076/sesi.14.3.351.15840>
- Bush, T., y Glover, D. (2003). School Leadership: Concepts and Evidence. *National College for School Leadership*, 2005, 42. Retrieved from <http://ncsl.org.uk/mediastore/image2/bush-school-leadership-full.pdf>
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social Introducción a los oficios*.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., y Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/20159921>
- Cayulef, P. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta por la dirección escolar de calidad. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 5(5e), 144–148. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/551/55121025021.pdf>
- Centro UC Políticas Públicas (2014). Informe Final de Estudio : Caracterización de Directores/as electos por el Sistema de Selección establecido por la Ley N° 20.501, 1–155.
- Chang, I.-H. (2011). A study of the relationships between distributed leadership, teacher academic optimism and student achievement in Taiwanese elementary schools. *School Leadership y Management*, 31(5), 491–515. <https://doi.org/10.1080/13632434.2011.614945>

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Cole, M., y Engeström, Y. (1993). Enfoque histórico-cultural de la cognición distribuida. In Gavriel Salomon (Ed.), *Cogniciones distribuidas. Consideraciones psicológicas y educativas* (pp. 23–74). Buenos Aires: Amorrortu.
- Conger, J. A. (2004). Developing leadership capability: What's inside the black box? *Academy of Management Executive*.
<https://doi.org/10.5465/AME.2004.14776188>
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. *Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. *SUNY Series in educational leadership*.
<https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- DeFlaminis (2012). *Liderazgo Distribuido: Construyendo liderazgo y capacidad de aprendizaje en escuelas*.
- Del Valle García, I. (2011). (CONFERENCIA) Liderazgo distribuido una visión innovadora de la dirección escolar, (January 2011).
- Del Valle, I. (2012). Liderazgo distribuido un estilo innovador de liderazgo educativo, (December 2012).
- Del Valle, I., y Carreño, G. (2010). Liderazgo distribuido, una visión innovadora de la dirección escolar: una perspectiva teórica. *Omnia Año*.
- Delgado, J., y Gutiérrez, J. (1999). *Metodos y tecnicas cualitativas de investigacion en ciencias sociales* (EDITORIAL). Madrid.
- Dominino, M., Castellaro, M., y Roselli, N. (2010). Los sistemas de cognición distribuida en la enseñanza universitaria en función del tipo de ciencia. *Revista de Psicología*.

- Donaldson, G. (2006). *Cultivating leadership in schools*. USA: Teachers College Press.
- Elmore, R. (2010). *MEJORANDO LA ESCUELA DESDE LA SALA DE CLASES*. Santiago, Chile: Fundación Chile.
- Engesgröm, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.
<https://doi.org/10.1016/j.intcom.2007.07.003>
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*.
<https://doi.org/10.1080/13639080123238>
- Errázuriz, M., Kutscher, M., y Williamson, C. (2016). La Ley 20 . 501 sobre Calidad y Equidad en los Colegios Públicos : Efectos de la Selección de Directores por la Alta Dirección Pública (ADP).
- Escamilla, S. (2006). *El Director Escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional. Tesis Doctoral*. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan, M., y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo*. México: Trillas.
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872679404700805>
- Gronn, P. (2000). Distributed Propoerties. A New Architecture for Leadership. *Educational Management Administration*.
<https://doi.org/10.1177/0263211X000283006>
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hargreaves, A., y Fink, D. (2008). 2008 El liderazgo sostenible.pdf.
- Harris, a., y Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/0892020607085623>

- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1080/00220270500038602>
- Harris, A. (2008). *Distributed leadership in schools: Developing the leaders of tomorrow*. Londres: Routledge y Falmer Press.
- Harris, A. (2012). *Liderazgo y desarrollo de capacidades en la escuela*. (Centro de). Santiago.
- Harris, A., y Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 6, 1–14. <https://doi.org/10.4324/9780203352908>
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., y Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, C. (2014). *Metodología de la investigación*. *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Horn, A., y Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 82–104. <https://doi.org/10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-4>
- Hulpia, H., Devos, G., y Rosseel, Y. (2009). Development and Validation of Scores on the Distributed Leadership Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 69(6), 1013–1034. <https://doi.org/10.1177/0013164409344490>
- Hulpia, H., Devos, G., y van Keer, H. (2011). The relation between school leadership from a distributed perspective and teachers' organizational commitment: Examining the source of the leadership function. *Educational Administration Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0013161X11402065>
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge: Mass: MIT Press.

- Kark, R., y Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351846>
- Kets de Vries, M. F. R. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management Perspectives*. <https://doi.org/10.5465/AME.1994.9503101181>
- Labrín, K. (2014). *Prácticas que configuran un liderazgo distribuido*. Universidad de Chile.
- Larripa, M., y Erausquin, C. (2008). Teoría de la actividad y modelos mentales: Instrumentos para la reflexión sobre la práctica profesional: “aprendizaje expansivo”, intercambio cognitivo y transformación de intervenciones de psicólogos y otros agentes en escenarios educativos. *Anuario de Investigaciones*, 15(1), 109–124.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership What It Is and How It Influences Pupil Learning*. National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*.
- Leithwood, K., y Levin, B. (2005). Assessing School Leader and Leadership Programme Effects on Pupil Learning. Conceptual and Methodological Challenges. Londo.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., y Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. *The Wallace Foundation Center for Applied Research and Educational Improvement and Ontario Institute for Studies in Education New York NY*, 2007(October 20), 1–90. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-2660-6>
- Leithwood, K., y Mascal, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321221>

- Lepeley, M. T. (2001). *Gestión y calidad en educación*, (McGraw-Hil). Santiago, Chile.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created ???Social Climates??? *Journal of Social Psychology*. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Longo Martínez, F. (2008). Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*.
- López, J., Lavié, J. M., Yáñez, L., Martínez, L., y Manuel, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 14(1), 71–92.
- López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. *Cinta de Moebio*, 47(mayo-agosto), 83–94. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2013000200003>
- López, P., y Gallegos, V. (2014). Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estudios Pedagógicos*, 1, 163–178.
- López, P., y Gallegos, V. (2015). Estructura Factorial Y Consistencia Interna Del Inventario De Liderazgo Distribuido (Dli) En Docentes Chilenos I. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas En Educación,”* 15(3), 1–18. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15517/aie.v15i3.20334>
- López, P., y Gallegos, V. (2017). Liderazgo distribuido y aprendizaje de la matemática en escuelas primarias : el caso de Chile, 15, 1–18.
- Maureira, Garay, y López. (2016). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educacion*, 27(2), 689–706. https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079
- Maureira, O., Moforte, C., y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. *Perfiles Educativos*, 36(146), 134–153. [https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70132-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70132-1)

- MINEDUC (2008). Documento SNED 2008/2009 Hacia la Excelencia Académica. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.
- Muchelli. (2001). *Diccionario de Métodos Cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales*. Síntesis.
- Muijs, D. (2003). La mejora y la eficacia de las escuelas en zonas desfavorecidas: Resumen de resultados de investigación. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 1, 1–7.
- Murillo, J. (2006). Una dirección Escolar para el cambio: Del Liderazgo transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 4(4), 11–24.
- Northouse, P. G. (2010). Leadership: theory and practice. In *Leadership theory and practice* (Vol. 24, p. p.99-110, 219-270, 383-430).
- OCDE. (2009). Mejorando el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo.
- Ortega, M., & Rocha, M. (2015). *Liderazgo Distribuido y Cultura Organizacional en Educación Básica*.
- Pearce, C. L., y Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. <https://doi.org/10.4135/9781452229539.n1>
- Pont, B., Nusche, D., y Moorman, H. (2009). *Mejorar de el liderazgo Escolar. Volumen 1: Política y Práctica. Política y práctica*. <https://doi.org/10.1787/9789264074026-es>
- Robbins. (1996). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. (Prentice-Hall, Ed.). México.
- Robinson, y Lloyd. (2009). 1. School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why: Best Evidence Synthesis Iteration. *William Walker Oration*.
- Ruiz Olabuénaga. (1995). *Sociología de las organizaciones*. (Bilbao: Un).
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>

- Spillane, J. P., Camburn, E. M., Pustejovsky, J., Stitzel Pareja, A., y Lewis, G. (2008). Taking a distributed perspective. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/09578230810863262>
- Spillane, J. P., Diamond, J. B., y Jita, L. (2003). Leading instruction: The distribution of leadership for instruction. *Journal of Curriculum Studies*. <https://doi.org/10.1080/0022027021000041972>
- Spillane, J. P., Halverson, R., y Diamond, J. B. (2001). Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective. *Educational Researcher*. <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>
- Spillane, J. P., Halverson, R., y Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*. <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Uhl-Bien, M., y Marion, R. (2008). Complexity leadership. Charlotte. NC: Information Age.
- Vroom, V. H., y Jago, A. G. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. *The Leadership Quarterly*. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90033-0](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90033-0)
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. *Mind in Society The Development of Higher Psychological Processes*. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-92784-6>
- Wallace, M. (1989). Towards a collegiate approach to curriculum management in primary and middle schools. *School Organization*, 8.
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales*, 117, 123–147.
- Weiss, C., y Cambone, J. (2000). Principals, shared decision-making and school reofrm. Chicago, IL: Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. *Leadership in Organizations*. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90027-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90027-6)

ANEXOS

Anexo 1: Tabla 1. Caracterización de directores elegidos por ADP.

Variable	2011	2015	Diferencia
Edad	62,4	55,3	- 7,1
Género (hombre)	58,4%	56,8%	- 1,6%
Años de servicio en el sistema escolar	32	28	- 4,0
Años de servicio en el EE	13,69	8	- 5,7
Horas Aula	8,34	0,63	- 7,7
Horas Directivas	35,66	43	7,3
Duración carrera	8,23	8,48	0,3

Fuente: (Errázuriz et al., 2016).

Anexo 2: Tabla 2. Resultados educativos obtenidos por los directores elegidos por ADP.

Variables por colegios	Efecto Tratamiento
SIMCE: Puntaje Lectura	62,4
SIMCE: Puntaje Matemática	58,4%
PSU: Puntaje Lenguaje	32
PSU: Puntaje Matemática	13,69
Pruebas PSU Rendidas	8,34
Matriculados Universidad	35,66
Expectativa de los padres sobre ingreso a la educación superior	8,23
Errores Estándar en paréntesis ***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1	

Fuente: (Errázuriz et al., 2016).

Anexo 3: Tabla 3. Comparación de dimensiones de LD por Género.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
LA	Inter-grupos	,023	1	,023	,872	,354
	Intra-grupos	1,995	75	,027		
	Total	2,018	76			
MDP	Inter-grupos	,002	1	,002	,069	,793
	Intra-grupos	1,974	75	,026		
	Total	1,976	76			
AS	Inter-grupos	,004	1	,004	,126	,724
	Intra-grupos	2,602	75	,035		
	Total	2,606	76			
AD	Inter-grupos	,001	1	,001	,021	,885
	Intra-grupos	2,179	75	,029		
	Total	2,180	76			
AEG	Inter-grupos	,018	1	,018	,657	,420
	Intra-grupos	2,112	75	,028		
	Total	2,131	76			
PPTD	Inter-grupos	,001	1	,001	,018	,895
	Intra-grupos	3,364	75	,045		
	Total	3,365	76			

Anexo 4: Tabla 4. Comparación de dimensiones de LD por Nivel de estudios.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
LA	Inter-grupos	,015	1	,015	,548	,461
	Intra-grupos	2,004	75	,027		
	Total	2,018	76			
MDP	Inter-grupos	,021	1	,021	,813	,370
	Intra-grupos	1,954	75	,026		
	Total	1,976	76			
AS	Inter-grupos	,024	1	,024	,699	,406
	Intra-grupos	2,582	75	,034		
	Total	2,606	76			
AD	Inter-grupos	,008	1	,008	,290	,592
	Intra-grupos	2,171	75	,029		
	Total	2,180	76			
AEG	Inter-grupos	,014	1	,014	,486	,488
	Intra-grupos	2,117	75	,028		
	Total	2,131	76			
PPTD	Inter-grupos	,016	1	,016	,353	,554
	Intra-grupos	3,349	75	,045		
	Total	3,365	76			

Anexo 5: Tabla 5. Comparación de Dimensiones de LD por Años de experiencia.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
LA	Inter-grupos	,057	2	,028	1,074	,347
	Intra-grupos	1,961	74	,027		
	Total	2,018	76			
MDP	Inter-grupos	,035	2	,017	,663	,518
	Intra-grupos	1,941	74	,026		
	Total	1,976	76			
AS	Inter-grupos	,061	2	,030	,882	,418
	Intra-grupos	2,546	74	,034		
	Total	2,606	76			
AD	Inter-grupos	,063	2	,031	1,101	,338
	Intra-grupos	2,117	74	,029		
	Total	2,180	76			
AEG	Inter-grupos	,028	2	,014	,490	,615
	Intra-grupos	2,103	74	,028		
	Total	2,131	76			
PPTD	Inter-grupos	,102	2	,051	1,158	,320
	Intra-grupos	3,263	74	,044		
	Total	3,365	76			

Anexo 6: Tabla 6. Correlaciones de las dimensiones del LD en los tres establecimientos.

		LA	MDP	AS	AD	AEG	PPTD
AL	Correlación de Pearson	1	,556(**)	,770(**)	,858(**)	,674(**)	,737(**)
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77
DPM	Correlación de Pearson		1	,767(**)	,613(**)	,683(**)	,622(**)
	Sig. (bilateral)			,000	,000	,000	,000
	N		77	77	77	77	77
AS	Correlación de Pearson	,770(**)	,767(**)	1	,806(**)	,753(**)	,775(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77
AD	Correlación de Pearson	,858(**)	,613(**)	,806(**)	1	,747(**)	,756(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	77	77	77	77	77	77
AEG	Correlación de Pearson	,674(**)	,683(**)	,753(**)	,747(**)	1	,725(**)
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	77	77	77	77	77	77
PPTD	Correlación de Pearson	,737(**)	,622(**)	,775(**)	,756(**)	,725(**)	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	77	77	77	77	77	77

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

AL: Apertura al liderazgo; DPM: Dinámica y participación de los miembros; AS: Atmósfera situacional; AD: Apoyo del director; AEG: Apoyo del equipo de gestión; PPTD: Participación en la toma de decisiones.

Anexo 7: Tabla 7. Comparación de medias entre establecimientos en las dimensiones del LD.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
AL	Inter-grupos	,518	2	,259	12,762	,000
	Intra-grupos	1,501	74	,020		
	Total	2,018	76			
DPM	Inter-grupos	,497	2	,249	12,452	,000
	Intra-grupos	1,478	74	,020		
	Total	1,976	76			
AS	Inter-grupos	,894	2	,447	19,310	,000
	Intra-grupos	1,713	74	,023		
	Total	2,606	76			
AD	Inter-grupos	,482	2	,241	10,512	,000
	Intra-grupos	1,698	74	,023		
	Total	2,180	76			
AEG	Inter-grupos	,687	2	,343	17,600	,000
	Intra-grupos	1,444	74	,020		
	Total	2,131	76			
PPTD	Inter-grupos	1,318	2	,659	23,825	,000
	Intra-grupos	2,047	74	,028		
	Total	3,365	76			

AL: Apertura al liderazgo; DPM: Dinámica y participación de los miembros; AS: Atmósfera situacional; AD: Apoyo del director; AEG: Apoyo del equipo de gestión; PPTD: Participación en la toma de decisiones.

Anexo 8: Tabla 8. Comparaciones de los tres establecimientos: Variable Apertura al liderazgo.

Variable dependiente: AL

	(I) COLEGIO	(J) COLEGIO	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
HSD de Tukey	1,00	2,00	,12635(*)	,04477	,017	,0193	,2334
		3,00	-,06136	,04210	,317	-,1621	,0393
	2,00	1,00	-,12635(*)	,04477	,017	-,2334	-,0193
		3,00	-,18771(*)	,03729	,000	-,2769	-,0985
	3,00	1,00	,06136	,04210	,317	-,0393	,1621
		2,00	,18771(*)	,03729	,000	,0985	,2769

* La diferencia de medias es significativa al nivel .05

Anexo 9: Tabla 9. Comparaciones de los tres establecimientos: Variable dinámica y participación de los miembros.

Variable dependiente: DPM

	(I) COLEGIO	(J) COLEGIO	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		Límite inferior
						Límite inferior	Límite superior	
HSD de Tukey	1,00	2,00	,16946(*)	,04443	,001	,0632	,2757	
		3,00	-,00323	,04178	,997	-,1032	,0967	
	2,00	1,00	-,16946(*)	,04443	,001	-,2757	-,0632	
		3,00	-,17269(*)	,03701	,000	-,2612	-,0842	
	3,00	1,00	,00323	,04178	,997	-,0967	,1032	
		2,00	,17269(*)	,03701	,000	,0842	,2612	

* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Anexo 10: Tabla 10. Comparaciones de los tres establecimientos: Variable atmósfera situacional.

Variable dependiente: AS

	(I) COLEGIO	(J) COLEGIO	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		Límite inferior
						Límite inferior	Límite superior	
HSD de Tukey	1,00	2,00	,14146(*)	,04782	,011	,0271	,2558	
		3,00	-,10608	,04497	,054	-,2136	,0015	
	2,00	1,00	-,14146(*)	,04782	,011	-,2558	-,0271	
		3,00	-,24754(*)	,03984	,000	-,3428	-,1523	
	3,00	1,00	,10608	,04497	,054	-,0015	,2136	
		2,00	,24754(*)	,03984	,000	,1523	,3428	

* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Anexo 11: Tabla 11. Comparaciones de los tres establecimientos: Variable apoyo al director.

Variable dependiente: AD

	(I) COLEGIO	(J) COLEGIO	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		Límite inferior
						Límite inferior	Límite superior	
HSD de Tukey	1,00	2,00	,11341	,04761	,051	-,0005	,2273	
		3,00	-,06830	,04477	,285	-,1754	,0388	
	2,00	1,00	-,11341	,04761	,051	-,2273	,0005	
		3,00	-,18171(*)	,03966	,000	-,2766	-,0869	
	3,00	1,00	,06830	,04477	,285	-,0388	,1754	
		2,00	,18171(*)	,03966	,000	,0869	,2766	

* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Anexo 12: Tabla 12. Comparaciones de los tres establecimientos: Variable apoyo del equipo de gestión.

Variable dependiente: AEG

	(I) COLEGIO	(J) COLEGIO	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		Límite inferior
						Límite inferior	Límite superior	
HSD de Tukey	1,00	2,00	,15896(*)	,04391	,002	,0539	,2640	
		3,00	-,05566	,04130	,374	-,1544	,0431	
	2,00	1,00	-,15896(*)	,04391	,002	-,2640	-,0539	
		3,00	-,21463(*)	,03658	,000	-,3021	-,1271	
	3,00	1,00	,05566	,04130	,374	-,0431	,1544	
		2,00	,21463(*)	,03658	,000	,1271	,3021	

* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

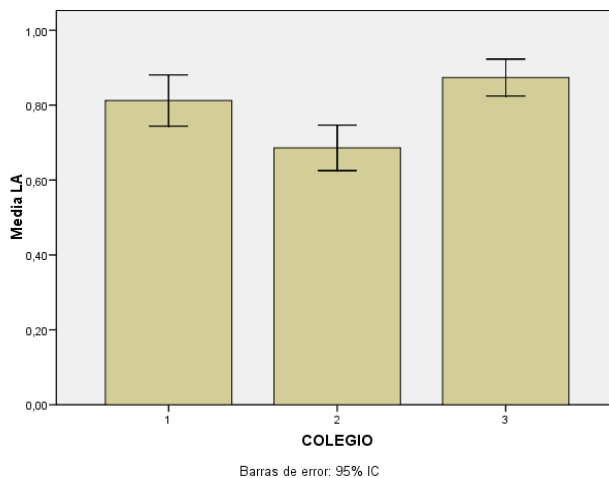
Anexo 13: Tabla 13. Comparaciones de los tres establecimientos: Variable participación de la toma de decisiones.

Variable dependiente: PPTD

	(I) COLEGIO	(J) COLEGIO	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		Límite inferior
						Límite inferior	Límite superior	
HSD de Tukey	1,00	2,00	,16012(*)	,05228	,008	,0351	,2852	
		3,00	-,14017(*)	,04917	,015	-,2578	-,0226	
	2,00	1,00	-,16012(*)	,05228	,008	-,2852	-,0351	
		3,00	-,30029(*)	,04355	,000	-,4045	-,1961	
	3,00	1,00	,14017(*)	,04917	,015	,0226	,2578	
		2,00	,30029(*)	,04355	,000	,1961	,4045	

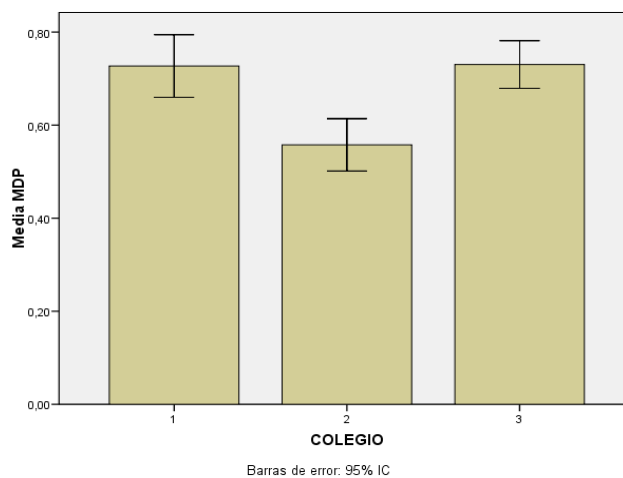
* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Anexo 14: Gráfico n° 1. Comparación de medias en la variable Apertura al liderazgo.



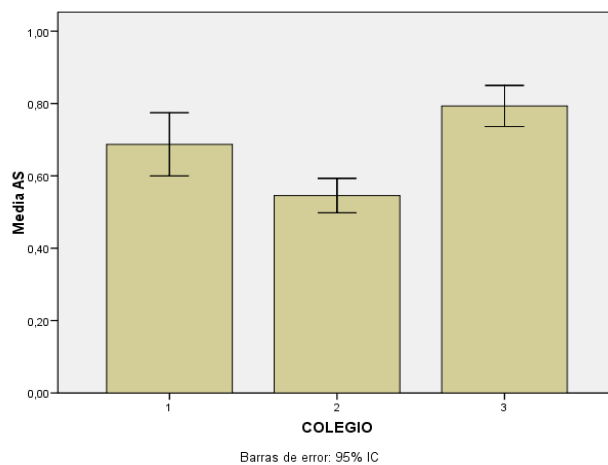
Fuente: elaboración propia

Anexo 15: Gráfico n° 2. Comparación de medias en la variable Dinámica y participación de los miembros.



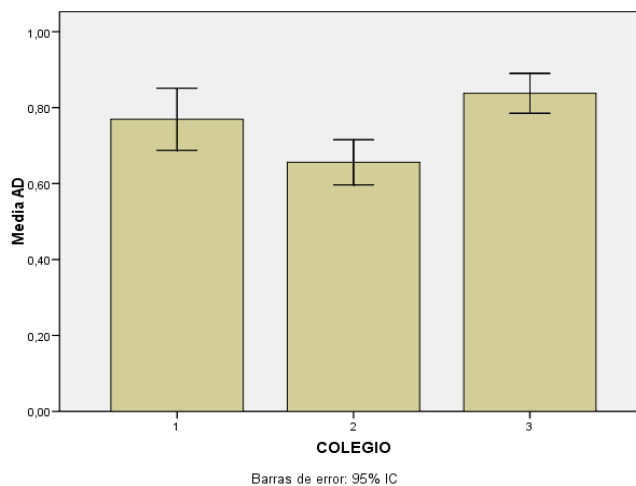
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16: Gráfico n° 3. Comparación de medias en la variable Atmósfera situacional.



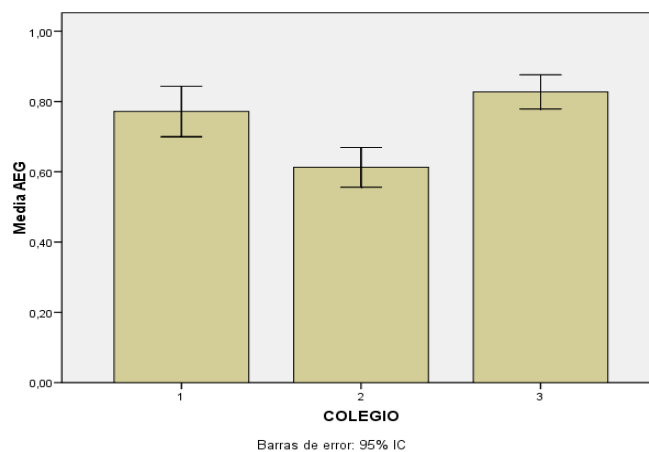
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17: Gráfico n° 4. Comparación de medias en la variable Apoyo del director.



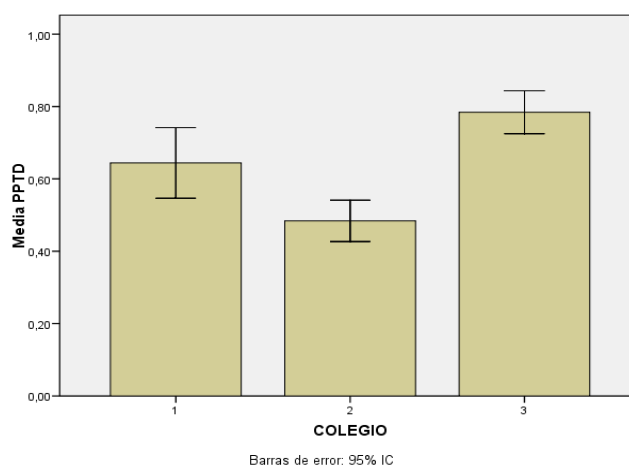
Fuente: Elaboración propia

Anexo 18: Gráfico n° 5. Comparación de medias en la variable Apoyo del equipo de gestión.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Gráfico n° 6. Comparación de medias en la variable participación en el proceso de toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 20: Libro de códigos.

Variable	Definición Conceptual	Indicador	Definición Operacional	Código
Apertura al liderazgo.	El director se involucra con los docentes, se preocupa de sus opiniones mostrando confianza en su desempeño y les anima a trabajar en equipo.	Se preocupa por las opiniones de los miembros de la escuela.	5 Muy de acuerdo 4 De acuerdo 3 Indiferente 2 En desacuerdo 1 Muy en desacuerdo	V1
		Interactúa adecuadamente con todos los miembros de la escuela.	"	V2
		Tiene confianza en la capacidad de trabajo de los docentes.	"	V3
		Cree en el desempeño profesional de los miembros de la escuela.	"	V4
		Anima a los miembros de la escuela para participar en el trabajo en equipo.	"	V5
		Nombra a personas idóneas como líderes para enfrentar tareas distintas.	"	V6
		Sabe escuchar las opiniones de los miembros de la escuela para establecer objetivos comunes.	"	V7
Participación y dinámica de los miembros.	Participación activa de los docentes, en donde tienen autonomía, compromiso y creatividad profesional	Están dispuestos a enfrentar con buena disposición los desafíos.	"	V8
		Están muy motivados para trabajar.	"	V9
		Se ven a sí mismos como aprendices.	"	V10

		Están de acuerdo con las visiones de la escuela.	“	V11
		Están dispuestos a participar en la creación de visiones escolares comunes.	“	V12
		Consideran que desarrollar habilidades de liderazgo es beneficioso para la escuela.	“	V13
		Están dispuestos a asumir la responsabilidad encomendada por la escuela.	“	V14
		Consideran que tienen un alto grado de autonomía en la escuela.	“	V15
Atmósfera situacional	Clima socio afectivo de confianza mutua, estímulo a la iniciativa, buena comunicación y estímulo a la participación.	Nuestros colegas creen que pueden lograr la confianza del director(a).	“	V16
		Nuestros colegas creen que pueden lograr la confianza del equipo de gestión	“	V17
		Nuestra escuela anima a los docentes a introducir nuevas ideas sin tener miedo de cometer errores.	“	V18
		Existen canales fluidos de comunicación en nuestra escuela, pudiendo cualquier persona expresar sus sugerencias e ideas.	“	V19
		Los colegas de nuestra escuela proporcionan sugerencias sobre asuntos escolares mostrándose confiados en sí mismos.	“	V20
Apoyo del Director	El Director integra a los docentes en la gestión, les anima y apoya estimulando el aprendizaje y la	Suma a los profesores a procesos de liderazgo.	“	V21
		Ayuda a los docentes.	“	V22
		Vela por el bienestar personal de los profesores.	“	V23

	interacción.	Nos anima a perseguir nuestras propias metas para el aprendizaje profesional.	“	V24
		Nos proporciona apoyo organizacional para la interacción de los profesores.	“	V25
Apoyo del equipo de gestión	Los miembros del equipo de gestión se muestran disponibles y otorgan apoyo a los docentes.	Reflexionan una visión de largo plazo	“	V26
		Están disponibles después de clases para ayudar a los maestros cuando lo necesitan.	“	V27
		Velan por el bienestar de los profesores.	“	V28
		Nos animan a perseguir nuestras propias metas para el aprendizaje profesional.	“	V29
		Nos animan a probar nuevas prácticas coherentes con nuestros propios intereses.	“	V30
Participación en el proceso de toma de decisiones.	Los docentes participan del liderazgo y de la toma de decisiones.	El liderazgo se distribuye ampliamente entre el equipo docente.	“	V31
		Tenemos una participación adecuada en la toma de decisiones de la escuela.	“	V32
		Hay una estructura de comités efectivos para la toma de decisiones.	“	V33
		Se facilitan espacios para la comunicación efectiva entre el personal.	“	V34

Adaptación del “The Distributed Leadership Inventory” (Hulpia *et al*, 2009) y del “Elementary School Distributed Leadership Scale” (Chang, 2011)

Anexo 21: Cuestionario aplicado a los docentes.

Cuestionario

Estimado(a) Profesor(a): El objetivo de este cuestionario es proporcionar una **descripción del estilo de Liderazgo** que está presente en su institución educativa.

Por favor trate de responder todos los ítems. La información entregada tiene una finalidad netamente académica. Las respuestas son de carácter anónimas y se analizarán de forma absolutamente confidencial. No hay respuesta que puedan considerarse mejores o peores.

De antemano se agradece su gentileza y colaboración.

Instrucciones: Marque con una "X" la(s) opción(es) que corresponda a sus datos personales.

I.- Datos iniciales.

1. Edad	2. Género	3. Grado académico	4. Experiencia docente
Menos de 30 años ____	F ____	Licenciado(a) ____	Menos de 10 años ____
Entre 30- 45 años ____	M ____	Magister ____	Entre 11 y 20 años ____
Más de 45 años ____		Doctor ____	Más de 21 años ____

II.- En los siguientes ítems, elija solamente una respuesta de las seis posibilidades que se dan, marcándola con una "X".

Función de Liderazgo	Liderazgo Abierto.	Escala de acuerdo:				
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
Código	En qué grado, El o la director(a) está involucrado en las siguientes aseveraciones:					
V1	Se preocupa por las opiniones de los miembros de la escuela.					
V2	Interactúa adecuadamente con todos los miembros de la escuela.					
V3	Tiene confianza en la capacidad de trabajo de los docentes.					
V4	Cree en el desempeño profesional de los miembros de la escuela.					
V5	Anima a los miembros de la escuela para participar en el trabajo en equipo.					
V6	Nombra a personas idóneas como líderes para enfrentar tareas distintas.					
V7	Sabe escuchar las opiniones de los miembros de la escuela para establecer objetivos comunes.					

Función de Liderazgo	Miembros de la dinámica y participación.	Escala de acuerdo:				
Código	En qué grado, <u>los y las colegas</u> de su establecimiento están involucrados en las siguientes aseveraciones:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
V8	Están dispuestos a enfrentar con buena disposición los desafíos.					
V9	Están muy motivados para trabajar.					
V10	Se ven a sí mismos como aprendices.					
V11	Están de acuerdo con las visiones de la escuela.					
V12	Están dispuestos a participar en la creación de visiones escolares comunes.					
V13	Consideran que desarrollar habilidades de liderazgo es beneficioso para la escuela.					
V14	Están dispuestos a asumir la responsabilidad encomendada por la escuela.					
V15	Consideran que tienen un alto grado de autonomía en la escuela.					
Función de Liderazgo	Atmósfera situacional	Escala de acuerdo:				
Código	En qué grado se produce en su establecimientos las siguientes aseveraciones:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
V16	Nuestros colegas creen que pueden lograr la confianza del director(a).					
V17	Nuestros colegas creen que pueden lograr la confianza del equipo de gestión					
V18	Nuestra escuela anima a los docentes a introducir nuevas ideas sin tener miedo de cometer errores.					
V19	Existen canales fluidos de comunicación en nuestra escuela, pudiendo cualquier persona expresar sus sugerencias e ideas.					
V20	Los colegas de nuestra escuela proporcionan sugerencias sobre asuntos escolares mostrándose confiados en sí mismos.					
Función de Liderazgo	Apoyo del Director	Escala de acuerdo:				
Código	En qué grado, El o la <u>director(a)</u> está involucrado en las siguientes aseveraciones:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
V21	Suma a los profesores a procesos de liderazgo.					
V22	Ayuda a los docentes.					
V23	Vela por el bienestar personal de los profesores.					
V24	Nos anima a perseguir nuestras propias metas para el aprendizaje profesional.					
V25	Nos proporciona apoyo organizacional para la interacción de los profesores.					
Función de Liderazgo	Apoyo del equipo de gestión	Escala de acuerdo:				
Código	En qué grado, Los <u>Miembros del equipo de gestión</u> están involucrados en las siguientes aseveraciones:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
V26	Reflexionan una visión de largo plazo.					

V27	Están disponibles después de clases para ayudar a los maestros cuando lo necesitan.					
V28	Velan por el bienestar de los profesores.					
V29	Nos animan a perseguir nuestras propias metas para el aprendizaje profesional.					
V30	Nos animan a probar nuevas prácticas coherentes con nuestros propios intereses.					
Función de Liderazgo	Participación en el proceso de toma de decisiones.	Escala de acuerdo:				
Código	En qué grado se produce en su establecimientos las siguientes aseveraciones:	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
V31	El liderazgo se distribuye ampliamente entre el equipo docente.					
V32	Tenemos una participación adecuada en la toma de decisiones de la escuela.					
V33	Hay una estructura de comités efectivos para la toma de decisiones.					
V34	Se facilitan espacios para la comunicación efectiva entre el personal.					

Dimensiones del Liderazgo Distribuido.

Dimensiones (Liderazgo)	Ítems
Liderazgo Abierto.	V1 – V7
Miembros de la dinámica y la participación.	V8 – V15
Atmósfera situacional.	V16 – V20
Apoyo del Director	V21 – V25
Apoyo del equipo de gestión	V26 – V30
Participación en el proceso de toma de decisiones	V31 – V34

Anexo 22: Consentimiento informado para aplicación de cuestionario.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de Chile
Departamento de Educación
Magíster en Educación mención Currículo y Comunidad Educativa

Estimado Directivo y/o Profesor(a)

Usted ha sido invitado(a) a participar en el Proyecto de investigación titulado ***Prácticas de Liderazgo Distribuido en Establecimientos educacionales de la comuna de Santiago***, cuyo investigador responsable es el Profesor Jonathan González Ramos, estudiante del Magíster en Educación mención Currículo y Comunidad Educativa, quien se encuentra en la etapa de Tesis y realizando su trabajo de campo. El estudio se está realizando con profesores y directivos que ejercen su labor en establecimientos municipales de la comuna de Santiago y que actualmente cuentan con un Director elegido por la Alta dirección Pública.

El objetivo de este estudio es *Conocer y describir las prácticas de Liderazgo Distribuido* existentes en su establecimiento, así como reconocer la dificultad que existen para que estas se desarrollen.

Si usted acepta participar en este estudio, se le solicitará que responda un cuestionario, que contiene preguntas sobre el Liderazgo que es ejercido en su institución. El cuestionario le tomará un tiempo entre 5 a 10 minutos como máximo para ser respondido.

La participación en esta actividad es voluntaria y no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental. Usted puede negarse a participar en cualquier momento del estudio sin que deba dar razones para ello, ni recibir ningún tipo de sanción.

Los datos obtenidos serán de carácter confidencial, se guardará el anonimato y estos serán organizados con un número asignado a cada participante. La identidad de los participantes, estará disponible sólo para el investigador del Proyecto y se mantendrá completamente confidencial. Todos los nuevos hallazgos significativos desarrollados durante el curso de la investigación, le serán entregados a Usted en el año 2018. Además se entregará al establecimiento educacional un informe con los resultados globales sin identificar el nombre de los participantes.

Cabe destacar que no existe ningún riesgo al participar de este estudio. Si lo desea puede dejar de participar sin que signifique sanción para Usted. De participar de todo el estudio los beneficios directos que recibirá usted son los resultados de las evaluaciones y la posibilidad de ayudar a desarrollar acciones concretas, reflexiones profesionales que permitan la toma de decisiones al interior de su establecimiento con mira a la mejora educativa.

Las informaciones recolectadas no serán usadas para ningún otro propósito, además de los señalados anteriormente, sin su autorización previa y por escrito.

Cualquier pregunta que Usted desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar al **Profesor Jonathan González Ramos**, Celular 9 75337758, Correo electrónico rgonzalezjonathan@gmail.com.

Agradezco desde ya su colaboración, y le saludo cordialmente.

Profesor Jonathan González Ramos

RUT 16.349.188- 5

Anexo 23: Acta de consentimiento informado para aplicación de cuestionario.

ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo,....., Rut....., acepto participar de forma voluntaria y anónimamente en la investigación **Prácticas de Liderazgo Distribuido en Establecimientos educacionales de la comuna de Santiago**, realizada por el Prof. Jonathan González Ramos, Investigador Responsable, estudiante del Magíster en Educación mención Currículo y Comunidad Educativa, dependiente de la Facultad de Ciencias Sociales y el Departamento de Educación de la Universidad de Chile.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto contestar el Cuestionario sobre *Prácticas de Liderazgo Distribuido* a realizarse en mi establecimiento.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por el investigador en forma individual y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada participante de modo personal.

Declaro saber que la información que se obtenga será guardada por el investigador responsable y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

Cualquier pregunta que Usted desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar al **Profesor Jonathan González R**, Celular: 975337758, Correo electrónico: rgonzalezjonathan@gmail.com

Nombre participante

Nombre de Investigador

Firma

Firma

Anexo 24: consentimiento informado para aplicación de entrevista.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de Chile
Departamento de Educación
Magíster en Educación mención Currículo y Comunidad Educativa

Estimado Profesor(a)

Usted ha sido invitado(a) a participar en el Proyecto de investigación titulado ***Prácticas de Liderazgo Distribuido en Establecimientos educacionales de la comuna de Santiago***, cuyo investigador responsable es el Profesor Jonathan González Ramos, estudiante del Magíster en Educación mención Currículo y Comunidad Educativa, quien se encuentra en la etapa de Tesis y realizado su trabajo de campo. El estudio se está realizando con profesores y directivos que ejercen su labor en establecimientos municipales de la comuna de Santiago.

El objetivo de este estudio es *Conocer y Describir las prácticas de Liderazgo Distribuido* existentes en su establecimiento, así como reconocer la dificultad que existen para que estas se desarrollen.

Si usted acepta participar en este estudio, se le solicitará que participe de una entrevista en profundidad, en relación al Liderazgo que es ejercido en su institución. La aplicación de la entrevista considera un tiempo entre 20 a 25 minutos como máximo.

La participación en esta actividad es voluntaria y no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental. Usted puede negarse a participar en cualquier momento del estudio sin que deba dar razones para ello, ni recibir ningún tipo de sanción.

Los datos obtenidos serán de carácter confidencial, resguardando el anonimato de los participantes. Todos los nuevos hallazgos significativos desarrollados durante el curso de la investigación, le serán entregados a Usted en el año 2018. Además se entregará al establecimiento educacional un informe con los resultados globales sin identificar el nombre de los participantes.

De participar de todo el estudio los beneficios directos que recibirá usted son los resultados de las evaluaciones y la posibilidad de ayudar a desarrollar acciones concretas, reflexiones profesionales que permitan la toma de decisiones al interior de su establecimiento con miras a la mejora educativa.

Las informaciones recolectadas no serán usadas para ningún otro propósito, además de los señalados anteriormente, sin su autorización previa y por escrito.

Cualquier pregunta que Usted desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar al **Profesor Jonathan González Ramos**, Celular 9 75337758, Correo electrónico rgonzalezjonathan@gmail.com. Lugar de trabajo Escuela República de Haití. Santiago.

Agradezco desde ya su colaboración, y le saludo cordialmente.

Profesor Jonathan González Ramos

RUT 16.349.188- 5

Anexo 25: Acta de consentimiento informado para aplicación de entrevista.

ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo,....., Rut....., acepto participar voluntariamente y anónimamente en la investigación **Prácticas de Liderazgo Distribuido en Establecimientos educacionales de la comuna de Santiago**, realizada por el Prof. Jonathan González Ramos, Investigador Responsable, estudiante del Magíster en Educación mención Currículo y Comunidad Educativa, dependiente de la Facultad de Ciencias Sociales y el Departamento de Educación de la Universidad de Chile.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto participar de la entrevista sobre *Prácticas de Liderazgo Distribuido* a realizarse en mi establecimiento, en fecha a definir entre el investigador, los participantes y el equipo directivo del colegio.

Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que esta será transcrita y analizada por el investigador en forma individual y que no se pondrán identificar las respuestas y opiniones de cada participante de modo personal.

Declaro saber que la información que se obtenga será guardada por el investigador responsable y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

Cualquier pregunta que Usted desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar al **Profesor Jonathan González R**, Celular: 975337758, Correo electrónico: rgonzalezjonathan@gmail.com

Nombre participante

Nombre de Investigador

Firma

Firma

Anexo 26: Resultados de cuestionarios aplicados a los 77 docentes en los 3 establecimientos.

Resúmenes de casos(a)

	COLEGIO	EDAD	GEN	NIVEST	EXPE	LA	MDP	AS	AD	AEG	PPTD
1	1,00	2,00	1,000	1,00	1,00	,80	,83	,80	,80	,80	,80
2	1,00	2,00	2,000	1,00	1,00	,63	,70	,56	,64	,72	,50
3	1,00	2,00	1,000	2,00	2,00	,69	,83	,64	,60	,76	,40
4	1,00	1,00	1,000	1,00	1,00	1,00	,83	,84	,96	,84	,80
5	1,00	2,00	1,000	1,00	2,00	,71	,43	,40	,56	,40	,50
6	1,00	2,00	1,000	2,00	2,00	,97	,83	,88	,92	,84	,80
7	1,00	3,00	1,000	2,00	3,00	,83	,60	,64	,64	,80	,80
8	1,00	1,00	1,000	1,00	1,00	,83	,70	,76	,84	,84	,70
9	1,00	2,00	1,000	1,00	1,00	1,00	,85	,92	1,00	,80	1,00
10	1,00	3,00	1,000	1,00	3,00	1,00	,80	,80	,96	,96	,80
11	1,00	2,00	1,000	1,00	1,00	,63	,65	,40	,64	,60	,40
12	1,00	1,00	1,000	1,00	1,00	,91	,95	,80	,96	1,00	,50
13	1,00	3,00	1,000	1,00	2,00	,66	,51	,56	,72	,60	,40
14	1,00	3,00	1,000	1,00	2,00	,69	,74	,40	,48	,80	,45
15	1,00	1,00	1,000	1,00	1,00	,83	,68	,76	,76	,72	,55
16	1,00	2,00	2,000	1,00	1,00	,89	,73	,80	,84	,80	,80
17	1,00	1,00	2,000	1,00	1,00	,74	,70	,72	,76	,84	,75
18	2,00	1,00	1,000	1,00	1,00	,74	,58	,56	,48	,48	,60
19	2,00	1,00	1,000	1,00	1,00	,74	,38	,68	,60	,80	,45
20	2,00	1,00	2,000	1,00	1,00	,69	,45	,56	,76	,56	,55
21	2,00	2,00	2,000	2,00	2,00	,77	,63	,60	,64	,72	,60
22	2,00	2,00	2,000	1,00	2,00	,69	,68	,56	,76	,80	,55
23	2,00	2,00	1,000	1,00	1,00	,71	,65	,60	,64	,64	,50
24	2,00	3,00	2,000	1,00	3,00	,91	,93	,88	,88	,60	,65
25	2,00	2,00	1,000	2,00	1,00	,94	,58	,52	,80	,68	,50
26	2,00	3,00	1,000	1,00	3,00	,57	,65	,56	,56	,68	,50
27	2,00	2,00	1,000	1,00	3,00	,37	,50	,44	,40	,48	,50
28	2,00	3,00	2,000	2,00	3,00	,69	,60	,44	,64	,60	,35
29	2,00	2,00	1,000	1,00	1,00	,60	,50	,52	,68	,68	,30

30	2,00	3,00	1,000	1,00	3,00	,71	,40	,48	,56	,52	,35
31	2,00	3,00	1,000	1,00	2,00	,60	,55	,44	,56	,52	,40
32	2,00	2,00	2,000	1,00	1,00	,57	,65	,56	,68	,48	,60
33	2,00	2,00	2,000	1,00	1,00	,80	,50	,64	,76	,56	,45
34	2,00	1,00	2,000	1,00	1,00	,74	,48	,52	,76	,68	,25
35	2,00	2,00	2,000	1,00	1,00	,63	,40	,32	,44	,28	,20
36	2,00	3,00	1,000	2,00	3,00	,86	,53	,40	,64	,36	,50
37	2,00	3,00	2,000	1,00	3,00	,46	,73	,60	,36	,76	,45
38	2,00	3,00	2,000	1,00	3,00	,94	,48	,72	,96	,80	,80
39	2,00	3,00	2,000	1,00	2,00	,51	,70	,60	,60	,64	,40
40	2,00	2,00	2,000	1,00	1,00	,46	,66	,40	,72	,76	,70
41	2,00	2,00	1,000	1,00	2,00	,71	,30	,48	,76	,52	,40
42	2,00	1,00	1,000	1,00	1,00	,74	,43	,56	,76	,72	,55
43	3,00	2,00	2,000	2,00	1,00	,97	,48	,64	,84	,80	,85
44	3,00	2,00	1,000	2,00	1,00	,91	,85	,92	,92	1,00	,95
45	3,00	2,00	1,000	1,00	1,00	1,00	,80	,92	,92	,88	1,00
46	3,00	2,00	2,000	2,00	2,00	,20	,20	,20	,20	,20	,20
47	3,00	3,00	2,000	1,00	3,00	,91	,85	,96	,88	,84	,80
48	3,00	2,00	1,000	2,00	1,00	,80	,80	,80	,80	,80	,80
49	3,00	3,00	1,000	2,00	3,00	,91	,63	,84	,80	,96	,80
50	3,00	1,00	1,000	1,00	1,00	,80	,60	,68	,68	,76	,75
51	3,00	3,00	1,000	1,00	2,00	,86	,73	,88	,80	,80	,65
52	3,00	3,00	2,000	1,00	3,00	,94	,78	,84	,84	,76	,80
53	3,00	3,00	1,000	1,00	2,00	,89	,85	1,00	,84	,80	,90
54	3,00	3,00	2,000	1,00	3,00	,80	,80	,80	,80	,80	,80
55	3,00	2,00	1,000	1,00	1,00	1,00	,80	,88	1,00	,92	,90
56	3,00	2,00	1,000	2,00	2,00	1,00	,88	1,00	1,00	,96	,90
57	3,00	2,00	2,000	1,00	2,00	,94	,88	,80	,96	,96	,95
58	3,00	3,00	2,000	1,00	3,00	,91	,88	,92	,96	,84	,80
59	3,00	3,00	1,000	1,00	3,00	,94	,86	,92	,92	,84	,70
60	3,00	3,00	1,000	1,00	3,00	,94	,90	1,00	1,00	,92	1,00
61	3,00	2,00	2,000	2,00	1,00	,94	,65	,75	,92	1,00	,85
62	3,00	1,00	2,000	1,00	1,00	1,00	,80	1,00	1,00	1,00	1,00

Anexo 27: Transcripción de entrevistas semi-estructuradas en profundidad.

ENTREVISTA DIRECTIVO 1 COLEGIO 1 (D1C1)

Entrevistador: Primero que todo quisiera darte las gracias por participar en esta entrevista cuyo objetivo es poder conocer un poco más a fondo el liderazgo desde una perspectiva distribuida, que pueda estar presente en esta institución. Me gustaría que brevemente me pudieras comentar tu trayectoria como directora hasta llegar, a ejercer en este colegio.

Directivo 1: Mira, bueno como directora ya llevo 10 años en total. Primero fui directora o encargada de escuela, en el campo se usa mucho encargada de escuela más que directora, fui unidocente por un año, entonces ahí no solamente tú llevas la dirección del establecimiento sino que eres la única profesora del establecimiento. Esa fue una experiencia rural muy bonita. Posteriormente yo me fui a trabajar a Pucón, donde comencé siendo profesora, después ayudante de la jefe técnico, eh... y coordinadora, que era de las dos, tenía los cargos, y quede como jefe técnico, pero también me dieron la dirección subrogante; que significa eso, que allá la sostenedora era la directora también, pero ella tuvo situaciones familiares complejas que tuvo que asumir, entonces me dejó mientras ella se ausentó, por aproximadamente... casi 6 años; quede como directora subrogante. Y posterior a eso, postule a Santiago, por Alta Dirección Pública, a una escuela municipal, que es esta, la República de Haití, y hace ya, cumplí 3 años de ejercicio en esta escuela el 1° de Septiembre de este año. Ese ha sido mi trayectoria como directora en establecimientos educacionales...eh acá.

¿Y qué procesos has vivido así como, en este lapso de 3 años en este colegio?

¿Qué procesos en cuanto a qué?

Procesos de cambio, con los docentes.

¿Tú hablas de la experiencia solamente en la Escuela Republica de Haití?

Exactamente Sí.

Bueno los procesos de cambio son que hay muchos desafíos en la educación pública en Chile, porque la verdad no se tienen muchos recursos, hay que optimizar lo que se tiene, el recurso humano también hay que ir... reubicándolo, porque la verdad es que soy de la idea de que todos son buenos si están ubicados en lugares estratégicos que les corresponde. Puede haber un profesor que no rinda mucho en un 1° Básico pero a lo mejor si lo dejas en un 5° básico puede que sí. Y..., o puede haber un profesor o un directivo que no funcione como inspector pero tal vez como orientadora también, que es lo que yo he vivido en esta escuela. Por lo tanto creo que el recurso humano acá es vital para mantener... una buena estrategia o un buen liderazgo. Que cada persona se sienta grata a donde está. También hay que dar la opción de que elijan. Porque una cosa es lo que yo quiero como directora y otra cosa es lo que quiere el profesional, no cierto, como desarrollarse en su vida laboral, dentro del establecimiento.

Es muy complicado el tema gremial en esta escuela, no en esta escuela, en esta comuna en general. No es llegar y tomar decisiones, porque todo es cuestionado, entonces tienes que hacer los cambios con mucho cuidado. Eso es lo más complejo diría yo desde que un director nuevo asume, o yo asumí; me tuve que hacer cambios radicales como te explicaba, no solamente, eh... de puestos en las personas, sino que también de algunas desvinculaciones por maltratos hacia los estudiantes; y eso es complicado.

¿La comunicación y el dialogo con los docentes, como se produce en este establecimiento?

Yo creo que es bueno...siempre mejorable, no te podría decir que es óptimo, pero es bueno, ahora yo creo que el problema comunicacional no solamente es en esta escuela, sino que somos una especie humana que vivimos en problemas de comunicación; una cosa es lo que yo te digo y otra cosa es lo que tu comprendes, entonces creo que ya eso no es solamente en esta escuela. Y estamos trabajando para ello, no, por eso te digo completamente mejorable pero creo que no es malo.

¿Qué dificultades se han presentado en ese sentido?

Justamente lo que te acabo de decir, yo te puedo comunicar algo pero tu puedes entender otra cosa, entonces, a veces los canales de comunicación no son los más expeditos, eh o talves no se interpreta, o se interpreta de mala manera la comunicación, entonces hay que no usar solo un canal; no solamente conversar con la persona sino que ojala este escrito, y no solamente que este escrito sino que este publicado, y no solamente que este publicado sino que a lo mejor sea por

medio de un correo, ósea, por diversas partes; y no solamente que sea la información o la comunicación en un consejo de profesores donde estén todos, sino que también el uno a uno para ver si realmente se transmitió lo que tu querías transmitir. Porque en eso si hemos tenido problema, en lo que uno dice y lo que el otro comprende.

Perfecto, lo entiendo. Eh, ¿Cómo es el apoyo que el equipo de gestión brinda a los docentes para los procesos de desarrollo profesional?

Yo creo que bueno, pero obviamente mejorable, creo que estamos en una etapa de mejora continua en esta escuela. No estamos consolidados en todas nuestras prácticas, yo creo que hay prácticas muy buenas que de repente se dejan de hacer. Eh, porque generalmente uno dice, esta otra práctica va a ser mejor, pero no se da cuenta que puede, puede haber dado buenos resultados. Por lo tanto, creo que nos falta consolidar como equipo de gestión las buenas prácticas.

¿Y qué prácticas se han impulsado y cuáles no?

Por ejemplo una de las prácticas que se han impulsado es la reflexión docente y la transmisión de conocimientos; eh... la transmisión de buenas prácticas, todo eso en el consejo de reflexión de los profesores. Esas son las prácticas que son valoradas por los profesores.

Si, ¿Y cuáles han sido más difíciles de implementar?

Prácticas difíciles de implementar (pausa) mmm, yo creo que el trabajo con los niños con necesidades educativas especiales, la diversificación de los materiales, de las pruebas, de los instrumentos de evaluación, eh, planificar en forma diferenciada, creo que eso ha costado, se está haciendo, pero ha costado.

¿Y en ese trabajo los profesores como participan? ¿Cómo se enfrentan a ese trabajo ¿Trabajan colaborativamente? ¿Por separado?

Mira, cada profesor, la mayoría acá tiene horas destinadas para el trabajo con el PIE, ya, en el pie hay profesionales competentes, psicólogos, educadores diferenciales, fonoaudiólogos, que prestan apoyo para que los profesores puedan diversificar sus instrumentos, sus clases, sus prácticas, sus evaluaciones. Entonces no solamente tienen tiempo de hacerlo solo, sino que también tienen tiempo de hacerlo con un par, que es uno de estas personas como te explicaba que pertenecen al PIE; osea existen las instancias, existen los tiempos, hay profesores que aprovechan muy bien los tiempos, ahora hay profesores que no lo aprovechan tan bien.

¿Y a nivel de docente, entre los docentes, como es la relación entre ellos?

Buena... buena, en general acá la comunicación entre ellos como personas es muy buena, sí... no hay problemas de convivencia. Al contrario yo creo que la convivencia acá es una de las fortalezas.

¿Y la actitud de los docentes, hacia los desafíos o metas de la escuela?

Mira, aquí hay un antes y un después. Esta escuela en su mayoría hoy día tiene docentes nuevos; por lo tanto cuando fueron contratados se les explicó de un comienzo los desafíos que habían, y ellos eligieron trabajar acá... con los desafíos que la escuela tiene, estamos hablando de desafíos ya sea de niños con necesidades educativas transitorias, otros permanentes, otros psiquiátricos, bueno dentro de los permanentes tenemos los psiquiátricos, Eh.. La diversidad cultural que hay, tenemos 10 países presentes en nuestra escuela, entonces cuando... ellos vinieron a postular, ya sabían a que se enfrentaban, y ellos aceptaron. Nadie no ha aceptado, osea, de los que quedaron seleccionados obviamente. Por lo tanto, todos estos profesionales que llegaron sabían a que venían. Entonces frente a los desafíos que hay, ellos están empoderados con asumirlos y salir adelante. Eh, y el antes, eso es el después como te explicaba, pero en el antes habían profesores en la escuela que les costó mucho hacer ... eh, o enfrentar estos desafíos, sí. Pero ellos solitos se han ido, porque acá, y es como una libertad... si quieres trabajar con esta escuela y con los desafíos que hay... quédate, bienvenido, y de hecho hay profesores antiguos acá trabajando con los desafíos; pero aquellos que no quisieron enfrentar estos desafíos que..., la escuela se, esta puertas abiertas a recibir todo tipo de niños, con discapacidad motora e intelectual, con diferente idioma; bueno algunos dijeron esto no es para mí, y pidieron traslado a otras escuelas.

¿Cómo es la actitud de los docentes frente a aprendizajes nuevos... a desafíos nuevos, por ejemplo el DUA, la implementación del DUA?

Yo creo que es un proceso lento, pero que la mayoría esta empoderado, y si lo quiere hacer y está buscando las herramientas. Se informan, consultan, se apoyan con los profesores de los Pie, que son los que más manejan esto, la mayoría; no podría hablar de un 100%. Pero yo creo que es algo que se está haciendo de a poco, no vamos a decir que eso está, que eso está consolidado tampoco, estamos en un proceso de mejora.

Eh, Y ¿Como para ir terminando, como son los procesos de toma de decisiones que se ejercen acá en la escuela?

Mira, acá hay mucha consulta cuando se toman decisiones que involucran a todos, hay decisiones que lamentablemente si tiene que tomar solo el equipo directivo, no cierto; pero hay otras que nosotros consideramos relevante que las tomen todos. Entonces, va a depender del tipo de decisión; se hacen consultas, puede ser el equipo directivo, puede ser el equipo de gestión que es más amplio, como puede ser a todos los profesores. Entonces va a depender, pero nunca lo toma una sola persona; no, una jefe técnica no toma una decisión sola, la directora tampoco, ni el inspector tampoco. Siempre hay consulta, hay consenso; por ejemplo ahora mismo, hoy día se eligió al mejor profesor; y habían algunos parámetros que nos enviaron, y uno de estos parámetros era que tenía que tener para ser el mejor profesor al menos cinco años en el establecimiento; y nosotros revisamos, estábamos con un equipo grande acá, estaba la coordinadora del PIE, estaba la orientadora, el inspector, el jefe técnico, el dirigente gremial, y evaluamos que la mayoría de acá de la escuela no tiene 5 años, habían 3 personas que tenían más de 5 años en la escuela, entonces lo consultamos ¿Qué hacemos? Y por votación, simplemente ese aspecto no se consideró. Pero te das, Ahí había una decisión que había que tomar si se consideraba o no, y las personas que participaron dijeron que no se consideraba. Eso.

¿Y en qué tipo de situaciones no... las toman más el equipo directivo y no los consideran?

Cuando son cosas más normativas; cuando son cosas por ejemplo que eh... habe; nosotros tenemos que cumplir con algunos planes; haber, Por ejemplo si tenemos que cumplir con el Plan de seguridad escolar, no po, eso ya es más unilateral, ahí participan la directora, el inspector, las personas que están más directamente relacionadas, porque es algo de normativa que no podemos cambiar mucho. Pero si tú me hablas del Plan de desarrollo profesional docente, no, ahí trabajamos todos en forma colaborativa, por eso te digo, va a depender mucho del plan; por ejemplo en plan de gestión de convivencia escolar, ahí tiene que tomar el parecer o tomar decisiones los apoderados, los estudiantes, los profesores, los asistentes, porque el plan de gestión de convivencia escolar contempla a toda la comunidad como parte activa, en cambio en el PISE, es más normativo, no es mucho lo que el otro puede opinar, ósea, frente a un terremoto hay que tener un protocolo y no por que a uno se le ocurra que el protocolo deba cambiar y se va a cambiar sino que ahí hay una estructura distinta.

Y una última pregunta para terminar esta entrevista, según tu opinión como, ¿Qué dificultades existen para implementar un liderazgo distribuido en un colegio como este?

Mira, el liderazgo distributivo no es solamente delegar, sino que también es responsabilizar, por lo tanto uno de los factores que puede influir... que puede influir para **(interrupción 10 segundos)**... Para un liderazgo distribuido, aquí en la escuela que es lo de repente dificulta que nosotros, eh ejerzamos... ¿esa es la pregunta? , ¿Ejerzamos un liderazgo distribuido?

Sí, Dificultades para...

Sí; es que depende del momento, hay cosas que se pueden distribuir sin ningún problema, como te decía, no es solamente distribuir, eh, la tarea sino que también la responsabilidad, y en base a la confianza. Por lo tanto hay muchas cosas que se pueden distribuir, pero otras no. Donde están las dificultades, cuando no todas las personas están empoderadas o tenemos los mismos lineamientos; aquí sí se puede decir al inspector, si se le puede decir la jefe técnica, a la coordinadora del PIE y a la orientadora, pero hay veces que en otros actores no se puede distribuir, porque no está ese empoderamiento, aunque confiemos en la otra persona.

Bueno muchas gracias, quiero agradecerte enormemente la posibilidad de esta entrevista, y todos los antecedentes que recibí van a servir para el análisis y espero poder entregarlos para que el establecimiento pueda también hacer mejoras en el futuro.

Muchas gracias.

ENTREVISTA DIRECTIVO 2 COLEGIO 1 (D2C1)

Investigador: Bueno primero que todo quisiera agradecerte por acceder a participar a este estudio , cuyo objetivo es poder conocer en profundidad siempre considerando el contexto de este establecimiento sobre los tipos o el tipo de liderazgo que es ejercido en este establecimiento desde la opinión de los docentes, bajo una perspectiva distribuida de este.

Para comenzar me gustaría si brevemente me pudieras comentar como ha sido tu trayectoria laboral-profesional en este establecimiento.

Directivo 2: El 2007 yo ingresé a contrata con 15 horas de matemáticas. El 2009 hubo un concurso que hacían desde la dem a la cual postulé de planta 30 horas entonces me quedé haciendo matemáticas de quinto a octavo. El 2010 empecé a participar en el grupo E.L.E era Equipo de Liderazgo pero de los docentes que era del apoyo compartido que los hacía el ministerio. Después en 2011 hice un magister de resolución de conflictos por la realidad que estaba acá, entonces, a lo cual empecé a trabajar con la orientadora, hicimos grupos de mediadores; fue muy gratificante esa actividad porque era anexo a las matemáticas, pero me ayudó mucho en la asignatura, de hecho, en las encuestas que se hacían siempre salía matemáticas que era la asignatura favorita, pero más que nada yo creo que era por las habilidades que se empleaban en la clase. El 2012 fui asistente de UTP así "tanteé" ese año; en lo cual eh... me interesaba de sobremanera que los niños tuviesen la misma oportunidad porque como trabajaba yo paralelo en subvencionado y en municipal, la oportunidad que hicieran los mismos niños recibieran las mismas oportunidades de aprendizaje, entonces ahí me fui instalando en asistente de UTP, a participar en las prácticas, en las gestiones, en todo. Y el 2012 empecé a estudiar, un magister en evaluación y currículum, y ahí... eh... siempre me hacía la idea de ayudar, entonces empezamos a trabajar con los pares , con mis pares colegas a participar en los consejos; así había algo nuevo que yo podía entregar ya sea de metodología o de evaluación se entregaba y existió la posibilidad el 2013 de ser jefa de UTP, entonces ahí fue el 2013 jefa de UTP. El 2014 fui directora subrogante porque el director se enfermó y desde la dirección me colocaron; fue una práctica o sea un poco de miedo un poco de todo, pero lo que me gustó en eso como era solamente un reemplazo fue que había un liderazgo pedagógico que antes yo veía solamente como que los directores eran... (pausa) solamente jefes y ahí yo me di cuenta que no, que existía otro tipo de liderazgo. A principios del 2014... y en septiembre llegó Alondra lo cual a mi me llamó mucho la atención que llegase un director para tener un foco más pedagógico porque el que teníamos antiguamente era solamente como yo decía jefe sin ir más allá de los aprendizajes si no que como trabajar, llegar, tu cumplías, te ibas... y me quede de nuevo, pasé a ser de su dotación de confianza como jefa de UTP, y cuando ella tenía pequeñas licencias la reemplazaba. Pero más que nada era como lo que te decía otro tipo de liderazgo al que hay ahora.

¿Cómo que cambios se produjeron así como más visiblemente?

Eh... El enfoque... haber... es algo personal yo siempre he querido ir a las comunidades de aprendizaje, de partida fue primero instalar prácticas, porque éramos como caballo inglés o sea se decía sí esto va a ser bueno y se hacía durante un mes y después no se continuaba, como por ejemplo el que los profesores el 2014 se logró que se planificara la clase porque era en beneficio para sí mismos y por supuesto siempre enfocados para los aprendizajes de los estudiantes. Y el 2015 hubo un paro de tres meses donde los profesores dijeron que... tenían por la libre cátedra, entonces no planificaron, sencillamente no querían planificar, entonces se venía como todo nuevamente abajo, el hacer reflexiones pedagógicas; íbamos en camino de poder hacer un profesional reflexivo esa es la idea reflexiva sobre su práctica, y nuevamente se tuvo que trabajar en la convivencia, nuevamente se logró; y en 2016 empezamos a tener lo que te decía no un jefe si no que varias áreas, cada uno era como el responsable de; y ahora en 2017... recién en 2017 estamos trabajando en un grupo. Entonces por ejemplo como somos tan pocos no nos permiten pagarle a una persona por coordinador de pre-kínder, , coordinador de primero, pero si ya están super focalizados los profesores que son como líderes y te ayudan en la gestión pedagógica. Eso ha sido como ahora, y hacemos reuniones por ciclo, y el gran desafío va ser... ahora ese horario que tiene el 35%, de hacerlo notar, de calzarlo de tal forma que los profesores de matemáticas tengan un... un horario en conjunto para que ahí se puedan juntar en las planificaciones, en las prácticas que no nos quedemos en, ah sí compartimos prácticas exitosas y son dos veces al año o cuatro veces al año en los consejos, sino que algo más.

Esta comunidad de aprendizaje ¿Llegó con la directora actual?

Esta comunidad de aprendizaje la instalé ahora, ¿Y por qué? Porque bueno el año pasado por el diplomado que hice sobre herramientas pedagógicas ahí iba enfocado al profesional reflexivo; y las comunidades de aprendizaje van también a raíz de eso y el curso que estoy haciendo ahora yo de liderazgo.(a ya genial); y me cuesta, me cuesta, por ejemplo los profesores están muy entusiasmados, por ejemplo, ahora no correspondía el grupo y ellos mismos me lo solicitan ahora, pero ¿por qué? porque cambiamos toda la modificación. Por ejemplo, los calendarios de los consejos eran así (REFLEXIÓN-CONSEJO-REUNIÓN). Entonces ahora no los separamos ha sido un trabajo más arduo, pero durante suponte las 12:15 a las 1:15 lo del primer ciclo y son más productivos; y como vienen por ejemplo a estas charlas externas hacen que yo desplace un consejo y ellos los piden. ¿Y cuándo nos va a tocar en grupo? Entonces ya tú instalaste eso de

la necesidad de compartir prácticas, de poder hacer material, de qué opinas tú, de un trabajo más colaborativo no aislado como estaba.

¿Me podría dar como un ejemplo concreto de alguna de esas prácticas?

Mira por ejemplo la articulación entre kínder y primero. ¿Qué ejemplo? El panel de lenguaje, el panel de lenguaje, por ejemplo tiene ya acá está el panel de lenguaje y la unidad era poesía, entonces de la poesía no tan sólo lo vieron en ese ámbito en la pre-básica, en kínder, si no que lo recitaron, lo bailaron, lo vieron como en todos los núcleos, en todas las áreas entonces esa misma experiencia queremos que la profesora de primero también lo haga y también que los niños trabajen colaborativamente y no en grupo; eso tuvimos que ir cambiando la mirada porque la profesora de primero decía "no, quiero trabajar en grupo" o sea "no me gusta trabajar en grupo porque hablan". Entonces son varios como mitos que tu tienes que ir como sacando colaborativamente como tú le entregas un rol a cada niño, entonces son prácticas así chiquititas que se quieren como instalar.

Bueno. Tú como parte del equipo de gestión me gustaría un poco me hablaras ¿Cómo es la relación que existe o el dialogo que hay entre el equipo de gestión y los docentes los que no son parte del equipo de gestión?

Mira lo que pasa es que aquí hay un fenómeno que bien es cierto es como super confidencial, hay un cierto que se ha tratado de... como ahora hay nuevos docentes que se recibieron yo no sé si se te ha hablado o no se te ha hablado, pero hay, yo siento que lo ven como un liderazgo autoritario. Se hace como que se participa, y esa ha sido la lucha de 2017, pero en el fondo... lo que vamos a hacer nosotros, el plan de desarrollo docente, se hizo, y lo hizo una persona, y yo lo entrego, véanlo, que les parece... pero no hubo una construcción de entre todos y pasa con todos los planes y no lo sienten nuestro. No se siente parte de, no se construye a parte de todos esta es la necesidad esto sí, esto no. Este año fuimos... yo creo que porque fuimos inducidos por el ministerio el P.M.E realmente se hizo participativo este año.

¿El P.M.E?

Sí, el Plan de Mejoramiento Educativo ¿Por qué? porque se analizaron que se necesitaba que fuera como el consejo escolar que era un representante de cada uno y se analizaron las fortalezas, las debilidades y todo. Y hubo un cambio rotundo de toda la fase estratégica del P.M.E. Porque, porque se hizo participativo, no era mi idea no más, como jefa de UTP, ni era la idea no más como directora. Entonces aquí igual, no se quizás puedo estar equivocada o había o espero que ahora ya no, había como un ambiente de miedo de decir lo que se pensaba, por temor a que fueras despedido. Pero porque pasaron fenómenos de 17 que ya no están, porque, porque se va a los extremos. Pero entonces eso es lo que hay que ir cambiando para que sea más participativo. Yo puedo hablar... yo puedo dar mi opinión con altura de mira con buena crítica, en el enfoque del aprendizaje de los estudiantes, yo voy a hablar para la mejora de aquello. Entonces... es como una verdad encubierta.

Resulta muy interesante lo que estás diciendo de verdad para ir analizando un poco mejor, y esto que ahora es más participativo-colaborativo esta elaboración o construcción ¿Qué efecto encuentras tú que ha tenido?

Es positivo por supuesto, y estamos en... no sé si tu haz participado en algunos consejos, y cualquier tema que se tome los colegas dicen hay que votar. Puede ser mínimo a lo mejor vamos a comer sopaipillas y ellos dicen "hay que votar"... pero no el en si hay que votar por que quieren ser polémicos, si no que quieren ser parte de... de lo más mínimo yo quiero ser participe de; incluso uno de las... como se podría decir... de las debilidades del profesorado en el diagnostico encontraron en contra del equipo fue, que ellos no se sentían participes o no se tomaban en cuenta para los recursos que se podían por la ley SEP considerar. Entonces no era preguntarle, ya "pásame la lista", ¿eso es ser participativo?, "pásame la lista de lo que tú necesitas"... eso no es ser participativo porque se intentó, entonces tu creías que los estabas haciendo participe, pero ellos no se sentían participe. Entonces había que hacer una jornada, este grupo ya de acuerdo a esta área que crees tú que es necesario, porque son super pocos los recursos. Entonces y además esta... (pausa), el profesorado esta como que... que si no se sienten que opina, que es como debería ser, se van con un malestar y empieza eso por pasillo, y eso es una ola que... después tú ya no lo... entonces tú vas con la muy buena disposición después de... ¿hacemos esto?... ya no está, no está esa buena disposición. Entonces yo creo que hay falta también un poco, él no nos convirtamos en empresa, también va la parte como afectiva y como yo me siento en la clase, entonces te digo que ahora ya no se nota porque ahora hay muchos nuevos; no se ha notado como la... lo que había, entonces sirve ahora la inducción cuando llegan, quienes son, quien es participe, para hacer. El 2016 también reformulamos todo el P.I y se hizo participativo.

Respecto un poco digamos en la misma línea, pero un poco distinto. Respecto al acompañamiento del docente al aula, el apoyo más de tipo pedagógico, ¿Cómo se ha abordado?

Mira eh.. como ahora no es solamente la jefa de UTP que va a ver, sino que va... Alondra iba el año pasado y ahora se incorporó eh..Cristofer. (ya, la directora y el inspector).Sí pero anteriormente yo lo hacía con (pausa) la directora y anteriormente antes, antes se hacía con profesores par, el asistente de UTP, inspector, orientador; era como más participativo y se iba a ver, pero no estaba como bien enfocado solamente era como "tickear" esto hiciste bien, esto hiciste mal... no se llegaba a acuerdo de la mejora de las practicas ni de nada, eso sí. Resulta que tenemos una debilidad, si bien

es cierto se va, yo llego a un acuerdo, yo voy, pero ese acuerdo debería no corresponder tan solo a la parte... (pausa) de UTP, pertenece a todos. Y para un docente es lo mismo que para un estudiante, tu tienes que ser validado, osea tienes que ser creíble. Si tú dices ya yo te voy a ir a observar de nuevo a esta práctica porque esta descendida o cual es nuestro acuerdo, y yo no voy, ya tu manifestaste que quedó solamente en el papel.

¿Cómo es eso?, me puede explicar un poco mejor

Suponte yo te digo ya Jonathan, te fui a ver, te digo sabes que el cierre yo creo que está muy débil y tú lo tomas, entonces ¿cómo tú crees que lo podrías mejorar?, entonces tú dices sabes que yo voy a empezar a aplicar la meta condición ¿cómo lo vas a hacer?, no voy a hacer que el alumno él se haga. Se apropie de su aprendizaje, entonces yo te digo ya te voy a ir a ver suponte en Agosto, te voy a ir a ver un cierre a tu sala; pasó Agosto y no te fui a ver. **(Ah ya, perfecto).**

Yo Te lo digo en la medida en que yo de mi parte como ahora, entonces porque vas a ver tu solamente Valentina a ver las clases, si hay un compromiso de que tienen que ir ellos tres, claro por eso yo te digo que hay como... (pausa) no tan solo en eso... por ejemplo lo mismo (no, vamos a hacer estas reuniones de) ... falta la sistematización de las prácticas, se hace a dé lugar, a como sea porque es necesario hacerlo.

Sí por supuesto. Oye, en cuanto al proceso a las tomas de decisiones que se toman en el colegio ¿De qué manera se toman en cuenta a lo mejor a los profesores para tomar ciertas decisiones acá?

No... no se toman mucho en cuenta, osea en la realidad **(ya)** en el papel sí; yo creo que por ahí va... como la crítica, porque la crítica de una encuesta similar que se hizo por la agencia de calidad, es que había muchos, muchos planes para esto, planes para la mejora de las prácticas pedagógicas y los docentes no se sentían participe... y una toma de decisión eh... la toma dirección po', quien dirige.

Por ejemplo; ¿en qué tipo de situaciones no participan en esa decisión los docentes?

Eh... por ejemplo si va a llegar un estudiante si es extranjero, no se le pregunta al docente ¿qué opinas tú? llegó no más a tu curso eh... sobre esta misma charla (¿me interesa a mí?, ¿puedo participar?, ¿no puedo participar? las que son externas. Los practicantes, tu no decides (no se entiende) y no se le consulta tú ¿te parece bien?, ¿necesitas practicantes? Eh... ya, suponte la fecha de la muestra multicultural. El acto de las fiestas patrias; entonces cuando viene como una imposición genera esos roces, tú estuviste.

Sí. Y esto, digamos esta imposición ¿viene desde aquí mismo desde el establecimiento del cuerpo directivo o desde más arriba?

No, de aquí. **(Desde aquí, ya)**

Y ¿En qué situaciones sí se considera a los profesores en la toma de decisiones? algún ejemplo...

Mmm... estoy pensando (pausa), se hacen comisiones, hay comisiones más que ya... ¿en qué vas a participar tú, que vas a hacer? hay como más decisiones de... (pausa larga) si pasan o no pasan los estudiantes, pero ahí hay unos datos duros osea no es como muy... mira difícil la pregunta... (pausa) porque estoy (pausa), incluso hasta para cuando hacemos el calendario escolar, tu mandas si recuperas o no recuperas los días tanto, entonces ahí tú le llevas una propuesta y ellos... ahí participan, Y tu propuesta te la hacen "pebre".

Ya, y ahí ¿tienes la posibilidad de tomar decisiones o también es que se le informa la decisión ya tomada?)

Eh... de 2 alternativas ellos escogen. **(Ya)**. Si po' tampoco es como... (pausa) yo creo que ahí estamos... es como lo más débil que hay, que no sea en el discurso, que se haga carne la participación real. A lo mejor si hubiese por ejemplo eh... ya suponte Juanito Pérez, ya, hagamos un consejo, una reunión real ¿qué decisiones vamos a tomar sobre el?, ¿qué opinas tú?, hay un consenso, tú dices esto y no que haya de parte de dirección, no, esto se aquí y listo. Por eso yo te digo que eh... (pausa) creo que en el papel logramos muchas cosas, pero nos hace falta como la... la realidad. Pero si lo podemos hacer, osea vamos en camino de.

En relación ya un poco vamos a hablar, centrados en la figura del directivo de este establecimiento. ¿Qué características tiene la relación del director-directora con los docentes?

Eh... (pausa larga) yo creo que... ¿cómo qué tipo de relación?

Claro, Que características tiene esa relación, ¿de qué forma es?)

(pausa larga)

¿Hay un dialogo abierto... se puede hablar de todo?)

eh... a veces (pausa) sí a veces, con algunos más con otros menos, pero sí. Eh (pausa) sí se intenta hacer que exista una relación, pero más que relación, la relación es buena, en lo que hay problemas es de comunicación.

Ya. ¿Cómo es esa comunicación?

De comunicación cuando tú eres dragón o eres tortuga o eres humano, (**Ah ya**) entonces hay un dragón a veces, y eso es lo tú no sabes si vas a ir y con qué te vas a encontrar, pero entonces yo creo ahí va mas por lo personal. Entonces por es como difícil sacar el cargo como lo personal. Entonces por ejemplo tú no tendrías ningún problema, porque tú eres una persona eh... como se puede decir eh... que tiene esas habilidades sociales, entonces tú sabes llegar, tú sabes cómo... eres super respetuoso, sabes del contexto te pones y listo. Y hay personas que no tienen esas habilidades y que van, van al choque, se encuentran, se pegan, y hacen una inestabilidad.

Y ¿Dónde se producen esos mayores conflictos? ¿Sobre algún tema en particular?

Cuando tú exigas participación, cuando das tu punto de vista, ahí se dan los... (pausa)... (**como tensiones**) como tensiones, entonces al final, yo no sé si en las cuentas en las demás como te van salir, o si realmente se va a decir, al final, hay días que super bien, tu logras muchas cosas, pero otros días no; entonces eso yo creo que te ocasiona el miedo, pero eso es personal, cada persona se siente eh...el temor y el miedo cada cual lo maneja, entonces cuando tú ya no debe existir lo que yo te decía jefes, tú tienes que sentirte como persona, como profesional y te puedes equivocar, no po' estamos en una era medieval que se yo y no voy a decir nada para que no me despidan, No, eso no es. Pero... yo creo que se ocasionan cuando tú dices tu punto de vista. Entonces hay muchas cosas que se guardan para que no haya problemas.

Y esa comunicación ¿cómo es? en contexto entre profesores ¿entre un profesor y otro?

Ellos super bien... no hay problemas entre ellos. Entre ellos no hay ese... se puede hablar abiertamente sí, de hecho ese gremio, osea ellos como docentes sí hay mucho respeto, se pueden decir las cosas y no hay maltratos.

Es esa relación jerárquica que... Esa es la que ocasiona (**¿que provoca tensiones?**) tensión (**¿en cuánto a?**) ... a nudos críticos de tomar decisiones, que era la pregunta que tu decías. Claro entre ellos no, hasta yo admiro esa solidaridad por ejemplo sabes que yo voy a tomar administrativo mañana y tú vas, y entre ellos lo solucionan, entonces sigue el funcionamiento del colegio. Entonces eso es como bien solidario, es bien enriquecedor, con eso si se podría hacer una buena comunidad educativa ósea comunidades de aprendizaje, porque como son solidarios en esas cosas, también en la interdisciplina, sí podríamos hacer este proyecto y todo, y sería muy cómo te digo enriquecedor.

Sí, que interesante. Y creo que lo conversado hasta aquí, ha sido pero sumamente interesante (ha sido como potente) **permítame digamos ver una realidad que también está construida desde tu percepción** (por eso yo te dije) **junto con las que he tenido con otros participantes también.**

Como para ir ya terminando eh... como últimas preguntas ¿Cual sientes tu o percibes tu que ha sido el foco principal que ha tenido este director de este establecimiento?... en este trayecto.

El arte y la cultura; pero no ha ido paralelo con los aprendizajes. No ha sido el aprendizaje a través de, o a lo mejor no ha resultado como pensaba, porque es muy bueno el proyecto en sí, excelente, pero hay que ir como .. lamentablemente lo miden por... yo creo que también va en la infraestructura, si tuviésemos un suponte... ya esta esta es la sala de artes, esta la de música, esta de matemáticas y la complementamos entre todos. Porque es muy bueno en el sentido que están como... (pausa) en... no tienen como mucho acceso al arte los chiquillos entonces mostrarle otra... otra gama y ellos es como sacarlos de esa pobreza cultural, de darles una luz, es muy bueno, pero a lo mejor no acompaña mucho la infraestructura.

Claro. Eh..bueno para ya ir terminando la última pregunta es: ¿Qué características de liderazgo que se han llevado a cabo con el director sientes tu que han sido claves para la mejora, acá en los procesos que ha vivido el colegio?

Para la mejora... ¿Que liderazgo?

Sí, o ¿qué características del liderazgo han sido claves para la mejora?

Cuando hacemos por supuesto un liderazgo participativo o distribuido, cuando se hacen se logran, se logran muy buenas cosas. Pero insisto en lo mismo tendría que ser permanente, como instalado, claro, porque si bien es cierto por ejemplo si hay un liderazgo pedagógico, pero también tiene que ser a la vez distribuido ese liderazgo. Y si vamos todos, y si quitamos ese como mito que tenemos de jerarquía, si es un cargo yo soy docente, es un cargo no más, si lo sacamos, yo creo que vamos a todo. Solamente yo te digo hoy en día soy jefa de UTP, soy docente, pero como docentes somos todos, pero más que nada vamos todos en la misma línea, yo creo que sacamos esa como llamémosla como prejuicio.

¿Cuánto sientes tu que le falta al colegio para llegar a un liderazgo distribuido?

(Pausa) ¿así como soñadora o como real? (risa)... Real yo creo que vamos como en un 10% nos falta bastante **(falta harto)** eh... soñadora yo te digo no... nos falta un 50%, pero vamos en camino de. **(¿falta entonces?)** sí falta bastante, porque como yo te digo hay que instalar las prácticas de...si en ese trabajo colaborativo que va hacer siempre va a ver un líder en esa comunidad que vamos a ser todos, porque en el fondo todos somos líderes, todos... todos los que estamos en pedagogía somos líderes, entonces como yo afloro lo mejor de ti , y que además eso también lo instales en tu curso, y a la vez también hagas trabajo colaborativo con líderes que tú tienes en tu curso, en tu grupo curso, como eso mismo yo lo planteo en los talleres que serían como... que tienen los intereses por medio ambiente, pero son de distintos cursos, sería bonito, seríamos una comunidad de aprendizaje.

Bueno eh... a lo mejor hay algún punto que tú quieras recalcar, algo que no se haya preguntado, algo que no se haya tratado, que quieras mencionar, que puede ser complementario a esta conversación que tuvimos.

Que este colegio que cualquiera podría pensar que es chiquitito y que podría ser una joya, pero cuando no se tienen las metas como todos claros, como que todos vamos para el mismo lado, es lo que hace el estar como para todos lados. Pero, como somos nosotros docentes, yo creo que acá esta la dificultad y yo te puedo decir acá si se puede, ese es como tu desafío, aquí si se va a poder. A lo mejor esto me va a servir a mí... así estábamos, mira como estamos ahora, esa es la idea po' de ir en las mejoras. Y si somos pocos y lo podemos hacer acá, lo podríamos lograr hacer en otro lugar también. Eso sería como agregar

Bueno te agradezco por el tiempo, por la entrevista, la verdad es que saco muchos datos enriquecedores, super interesante y vamos a hacer el análisis para

Si po' a mí me interesa tú ... más que nada porque hay cosas que tú vas a ver desde tu perspectiva desde afuera; claro entonces a lo mejor tengo sesgo a lo mejor que no, aunque yo siempre trato como líder, de pararme en el balcón y observar la realidad, y tratar de ... porque somos una comunidad pequeña ya hay afectos.. yo no puedo pasar por la calle sin no darte un abrazo ¡Hola Jonathan! Porque ya te conozco, por que ya hay afecto, en fin, somos poquitos.

ENTREVISTA PROFESOR 1 COLEGIO 1 (P1C1).

Investigador: Ya, Primero que nada, darte gracias por participar de este estudio, y, por un poco conocer la realidad de este colegio en torno a las prácticas de liderazgo que están presente. Me gustaría empezar un poco, que me contaras brevemente como ha sido tu trayectoria docente.

Profesor 1: Ya, este es mi segundo año trabajando, pero es mi tercer año en la escuela, porque yo hice la práctica profesional acá, entonces soy un pajarito nuevo aquí... pero bien, partí mi primer año, el año pasado como asistente del aula, en colaboración con la profesora Elizabeth, y yo fui su asistente, y cuando ella jubiló que fue a mitad de año yo tomé el cargo de profesora de Inglés de Pre-Kinder a Octavo.

¿Este colegio es tu única experiencia?

Es mi única experiencia laboral, las otras experiencias que tengo son las experiencias en práctica, como todo estudiante de pedagogía.

¿Me gustaría un poco que me pudieses comentar acerca de cómo es la relación de los miembros de la comunidad educativa en este colegio?

Depende del día, depende del evento, como todas las personas siempre hay un trato cordial, siempre hay un ambiente de respeto, pero como aquí es escuela pequeña y todos nos conocemos creo se centra mucho la confianza y todos nos estresamos super fácil, o sea tú te das cuenta como está el día de hoy, o sea estamos todos full con el día de mañana. Pero a mí por lo general, de manera general la razón por la que yo acepté quedarme acá porque a mí me ofrecieron, yo en la práctica fui muy bien evaluada acá y en la otra escuela que la hice también, pero yo preferí esta escuela de acá por lo mismo, por el trato, a mí me gusto el ambiente acá, me gusto el contexto, me gusto todo.

¿Y la comunicación entre los docentes?

Si es buena, a mí me gusta por lo menos, o sea hay falencias como en todas otras partes y falta de, que uno da por hecho ciertas cosas, pero yo creo que esos problemas se dan siempre, no es algo que sea particular de esta escuela, no encuentro que sea como adrede.

Y la apertura de los docentes hacia el trabajo por ejemplo de compartir una práctica, compartir alguna actividad (2:03)

Yo encuentro que es buena, por lo general en los consejos de profesores nunca he escuchado que alguien diga que no quiere compartir su practicas exitosa por lo menos.

Y eso, ¿Viene desde una motivación desde los docentes o de la escuela?

Partió, o sea primero partió como de los docentes y después nos dimos cuenta que estaba dentro del PME, entonces como que claro, ahí empezamos a exigir que por ejemplo hubiera más tiempo en los consejos de profesores en la que nosotros pudiéramos compartir más cosas de escuela, de nosotros, que por lo general siempre viene gente externa a hacernos charlas y nosotros sentimos que se pierde tiempo, no es una pérdida de tiempo, pero como somos escuela doble jornada, tenemos una hora y media nada mas de consejo de profesores como que hay veces que hay temas que son más importantes que por ejemplo compartir las practicas exitosas, yo por ejemplo tengo que hacer una práctica exitosa el 25, en dos miércoles más y tengo que hacer una presentación de una práctica exitosa mía, que la UTP observó y le gusto y quiere que la comparta.

Ya, ¿todo nació de la observación?

Sí, o sea más que de observación hubo un día en que hicimos como un FODA de nosotros o sea ¿Qué está pasando?, porque nos dimos cuenta que estaban los cabros muy flojos, entonces ya ¿Qué se les ocurre a ustedes? Ya mira yo hago esto en mi curso y funciona así, mira yo hago esto otro en mi curso y funciona asá, oye y porque no compartimos, porque no la aplicamos en otros cursos y ahí entre nosotros mismos junto con la tía vale (UTP) siempre son los mismos consejos con la tía Vale (UTP) y Alondra (DIRECTORA) se empezó a compartir todo y después quedó la idea que cuando hayan estas prácticas exitosas como que estén bien establecidas hacer como un consejo una presentación sobre ella. La Valesca

el semestre pasado hizo una del método científico, por ejemplo que ella aplicaba en sus clases y que le funcionaba; Pía Molina también ha hecho su presentación de las prácticas que ella hace, a mí me toca en dos semanas más, entonces creo que es bueno, si a la final nadie dice que no y se supone que ese es el fin último también de las visitas, del acompañamiento al aula, porque yo no siento que me estén evaluando, la tía vale cuando va a observarnos ella coopera en la clase, es como un docente más haciendo clases junto conmigo, entonces encuentro que eso es mucho más enriquecedor que una persona que está al final tomándose nota, como hacen los profes en práctica, tu cachai eso.

Sientes de verdad un verdadero acompañamiento.

Sí.

Y no una supervisión.

No para nada.

Y frente, bueno tú sabes que en los colegios siempre hay normativas nuevas, desafíos nuevos, ¿Cómo es la actitud y como trabajan los profesores frente a eso?

O sea, yo si noto que siempre hay disposición, pero de repente uno se ve colapsado por el tema de conocimiento y tiene hartito que hacer, o sea es complejo, pero no se nunca he visto, o sea si cuando uno se ve colapsado reclama, tira "chuchas", no sé, como todo profe si al final de cuentas nuestra pega no es simple como las personas piensan.

¿Frente a qué tipo de situaciones como ejemplificable es como hay una mayor actitud y en cuales no hay una actitud a lo mejor positiva?, ¿frente a qué desafíos?

O sea, a ver (pausa), el desafío que nos tiene como más ahí irritados y me incluyo, es el tema de los chicos inmigrantes de Haití, porque a la final de cuentas te dejan a tí a libre elección, a ti por creatividad del como poder atenderlo, o sea si bien todos nos juntamos en los consejos y vemos cómo podemos de manera general abordar esas situaciones es como, es estresante porque a la final de cuentas ves que ves a un niño que la primera necesidad que hay que suplirle es que sepa a aprender a hablar español, imagínate yo que soy profe de inglés, o sea como le puedo yo meter otro idioma, un tercer idioma, si el primero tiene que manejar el español, antes que el mío. Entonces esas son como las temáticas que más cuestan y las necesidades educativas especiales porque no a todos se le da las mismas formación que las profesoras de diferencial por ejemplo, uno tiene que aprender por su cuenta, yo he tomado dos cursos ya para poder manejar solita el tema de diferencial y me ha ido bien; yo he podido hacer mis propias adaptaciones, o sea igual las chiquillas siempre abiertas a ayudarme pero yo encuentro que de repente uno con esos temas se siente como sobrepasado porque son cosas que antes no se veían, antes cuando yo estaba en el colegio el PIE no, yo en mi colegio no existía el PIE, yo el PIE lo vengo conociendo ahora en la práctica, ahora en la escuela, yo cosas así creo que generan como "roncha" pero no creo que sea una actitud negativa es como afrontar lo nuevo que es como una reacción humana de todos, todo lo que sea desconocido genera como un tipo de rechazo, pero no es un rechazo que se mantenga sino que es tema de acostumbrarse, creo yo.

Por ejemplo, en esto que es relativamente nuevo, la ley de inclusión, el DUA, que son cosas que han ido llegando, Eso tiene que estar si o si implementado el otro año. ¿Cuál es la actitud de los docentes frente a esos nuevos procesos?

Exigen capacitarse, de hecho en una de las últimas encuestas que se hizo aquí en la escuela una de las opciones que más salió es que por favor se nos capacitara en esto, que no solamente sean las auto-capacitaciones que son las que hacen las mismas chiquillas que ellas hacen cursos acá, nos hacen una charla, pero de repente uno valora eso pero no es suficiente se necesita como el tiempo duro en eso.

En relación, a la visión que tiene el colegio, ¿sientes que es compartida por todos los docentes? ¿la visión, la meta, el objetivo?

Yo creo que sí. Sino no estarían trabajando acá. Es lo mismo que cuando uno entra a estudiar a una universidad, o sea si tu escogiste la Universidad de Chile es porque estás de acuerdo con la, con el perfil de egreso, porque tú estás de acuerdo con el plan de estudio, o sea yo creo que por eso tu estas aquí, sino uno buscaría otra forma, de otra escuela o al menos haría algún tipo de comentario en el consejo para cambiar ciertas cosas, ahora si la misión, la visión y todas estas cosas todos los años se revisa aquí, entonces nadie de esta escuela puede decir que la misión y la visión está hecha con otras palabras de las que nosotros no hallamos dicho.

¿Ustedes participan en esa construcción?

Sí. Nosotros participamos, por eso te digo si las personas no se sienten reflejadas en eso, no entiendo porque están acá.

+++++Interrupción+++++

Bien, creo que ya me lo comentaste un poco, pero ¿Cómo es en si el apoyo que el equipo de gestión brinda para los procesos de desarrollo docente? ¿Me podrías hablar un poco más de eso?

¿En qué sentido?

En todo lo que tenga que ver con las herramientas que ustedes necesitan para poder hacer un mejor trabajo en el aula o para su trabajo diario.

O sea, aquí la disposición está siempre, el tema es los recursos si es que llegan o no, porque uno puede pedir mil cosas para poder tener materiales en las clases, en las salas que este bien equipada pero eso ya no depende del equipo de gestión, depende de la disposición de la DEM si es que llegan o no las cosa. Pero yo siento que siempre hay una preocupación, siempre, el tema es que lleguen o no las cosas, entonces yo diría que el problema va porque recursos hay, yo como soy dirigente gremial yo sé exactamente los recursos que llegan aquí, el cómo se usan esos recursos y efectivamente es el tema burocrático que se demoran de la DEM en mandarte las cosas para acá, o sea no es porque no se halla hecho el requerimiento, el tema de los libros, por ejemplo para lenguaje, yo por ingles cuanto tiempo luche para que me llegaran unos diccionarios, y los tengo ahí, que tú los viste, entonces si uno pide recursos, claro, llegan pero después como de un año o dos, no sé pero si siempre hay una preocupación de.

Vamos ahora a partir a hablar un poco acerca de la figura del director acá en el colegio. Me gustaría que me hablaras, ¿Cómo es la relación que tiene la directora con los docentes de este establecimiento?

Yo encuentro que siempre es cordial, o sea si me pongo a hablar de que a veces ella es pesada o esta cosa, estaría atacando a cualidades que son humanas, todos tenemos mal día, todos podemos reaccionar de responder pesado quizás, o el tema de las percepciones, pero yo encuentro que ella siempre tiene un trato cordial, siempre abierta al dialogo cuando ella tiene un inconveniente te pide hablar contigo, entonces no.

He y ¿Cómo tú percibes que es la confianza que ella pone en el trabajo de ustedes los docentes?

Yo creo que harta confianza tiene por algo estamos acá, porque ella perfectamente podría decirnos a los que somos a contrata, perfectamente puede decirles usted llegó hasta acá se puede ir; o sea ella tiene un, ella todos los años hace compromisos con nosotros, en el sentido de que nos pide evalúa tu año, siempre lo ha hecho así, que crees tú que fallo acá, yo encuentro que tú has hecho esto, crees que es así, siempre hay un dialogo de lo que es nuestro trabajo, o sea uno no podría decir que ella inventa cosas por decirlo, o sea siempre hay previo un dialogo con nosotros, te aseguro que la confianza que tiene es harta si por algo la escuela tiene que avanzar y ella siempre toda la disposición que tiene hacia nosotros.

¿Cómo son los procesos aquí en cuanto a la toma de decisiones?

¿Qué tipo de decisiones?

Frente a determinadas situaciones, a la toma de decisiones compartidas

O sea aquí por lo menos se trata siempre de seguir el conducto regular, o sea si hay un tema que atañe netamente lo que es convivencia escolar se sigue el conducto regular de lo que plantea convivencia escolar, o sea yo creo que siempre se trata de seguir los protocolos; osea por lo que yo he visto, no sé si se tomaran decisiones ellas solas, no creo porque siempre cuando hay decisiones en tema de gestión yo siempre estoy ahí, o sea ella, o sea si estamos hablando específicamente del equipo de gestión directora todas las decisiones ella primero plantea la situación y nosotros por votación democrática vemos el tema de lo que hay que hacer primero.

¿Todas las acciones del colegio se resuelven democráticamente?

Es que no se en que otra no, se espera que sea así, no sé si habrá una, algún tema de alguna decisión que no se tome a manera democrática, a lo mejor hay decisiones que en el equipo de gestión se toman y que después por un tema de tiempo

que se nos va no lo socializamos con los profes, ahí hay una falencia pero es falencia de nosotros por un tema de organización, pero yo creo que siempre se trata de ver que sea democrático.

¿Ustedes perciben que si se les toma siempre en cuenta para tomar una decisión que afecta a la escuela?

Sí. Yo creo que sí. Estoy tratando de pensar en una que no.

¿Y como es el apoyo que brinda en este caso, ahora que volvemos a hablar de la directora, para los procesos de desarrollo profesional docente? Por ejemplo, requerir alguna herramienta para poder hacer mejor su trabajo en el aula por ejemplo, desde la directora, ¿Cómo es el apoyo que se brinda?

Bueno, por ejemplo, no se tu viste que la Ale viene con un profesor universitario a hacer un apoyo a clases en octavo y en séptimo, pero Alondra siempre está dispuesta a lo que sea, si tú tienes alguna idea innovadora que quieras hacer en la clase, que lo hagas, o sea si yo quisiera, cuando tuve la oportunidad de traer a unos chicos de intercambio acá, para que me iban ayudar a hacer unas clases me abrió las puertas de la escuela, me dijo lo que tú quieras, o sea si uno tiene buenas ideas y las tiene bien planteadas y tú se las presentas si todo está en orden nunca te van a negarlo de parte de ella. Yo creo que eso es valioso

Y bueno como última pregunta me gustaría que me pudieses señalar ¿Qué crees que podría mejorar esta escuela para su mejor funcionamiento?

Yo creo que la falencia de la mayoría de las escuelas que seamos organizados, porque por lo que tu me preguntai por ejemplo el tema si se toman las decisiones democráticas o no, claro se toman las decisiones democráticas pero lo que falla es la comunicación en eso, en como nosotros transmitimos esa información y recopilamos en ciertos casos la opinión de los profes, se hace sí, siempre... no, pero no es que sea adrede como siempre son como las cosas tan encima, nosotros estamos en un proceso bien complejo como escuela de subir los puntajes Simce, el tema de la infraestructura, que viene la superintendencia y todas esas cuestiones, como que yo creo que este año la escuela se sobrepasó de tanta cuestión que hay que hacer, tanta evidencia que hay que juntar y ese papeleo que tú de repente encontrái que es tan absurdo que nada cuesta tener un archivo, unas carpetas guardadas en el computador, no, tienen que estar todos gastando, matando más arbolitos, harta carpetas con papeles que después se van a ir a la basura, pero es un tema de organización de un tema de los roles porque de repente uno por hacer favores ayuda, ayuda, ayuda y después te siguen pidiendo ayuda en eso y uno se olvida de los roles por los que está en esta escuela, o sea uno está aquí para ayudar obviamente, o sea si yo te puedo ayudar con un compañero bakan, trabajo colaborativo pero de repente siento que esas cosas se olvidan como que el, ya, él lo está haciendo que lo siga haciendo pero no es función de él, es función de otra persona entonces ahí como que hay gente que se sobrecarga la mata, entonces claro yo no veo que se haga con mala intención pero de repente uno no sabe decir que no, hay gente que dice que sí, que sí, que si y de repente ya se ve tan colapsada que no rinde y se le culpa a esa persona por no rendir pero no es culpa de ella es por un tema que aquí falta marcar los roles, quien está a cargo de esta cosa, quien está a cargo de esto otro y que eso se siga pero es un tema que siempre se ha hablado en consejo pero al final uno dice si es verdad el tema de los roles nunca está bien claro, o sea uno sabe que te contratan por tal cosa pero el tema es que cuando uno ya acepta tantas responsabilidades de repente se le olvida por lo que realmente está haciendo acá.

Bueno y ese tomar decisiones a lo mejor se escapa de las manos...

Exacto.

¿Y cómo crees que eso se podría remediar o subsanar?

Yo creo que toda solución parte por el tema de la comunicación, o sea si esas personas fueran capaces de decir sabes que yo estoy sobrepasada yo se cuáles son mis roles necesito decirte que no; pero yo siento que por el tema de que a lo mejor es la directora o el equipo de gestión el que te lo pide uno siente cierto miedo porque es la jefa la que te está pidiendo el favor, o sea como le vas a decir que no al jefe, es un tema de cómo no sé si será respeto, temor a una mala cara, yo creo que es normal que uno sienta eso si el jefe te dice algo y tú le dices como no, pero estoy haciendo como que no pero quiero hacer otras cosas; yo creo que va por ahí, yo creo que eso parte por uno o sea el ser capaz de saber lo que uno puede hacer y lo que no, o sea hasta donde llega mi paciencia, mi tiempo y mi capacidad, si las personas no tienen claro eso, o sea uno podría organizar mejor las cosas, claramente definir bien los roles, que estén escritos, que estén en conocimiento de todas las personas pero también parte por uno.

ENTREVISTA PROFESOR 2 COLEGIO 1 (P2C1)

Investigador: Bueno para empezar quisiera darte las gracias por participar en este estudio, tal como te mencione anteriormente esta entrevista es de carácter totalmente anónima, y por lo tanto se busca resguardar los nombres de los participantes, aquí lo que interesa es lo que los participantes perciben sobre el tipo de liderazgo que se percibe en este establecimiento. Este va a ser el tema central de nuestra breve conversación.

Para partir me gustaría, que me comentaras como ha sido en breve algo de tu trayectoria docente.

Profesor 2: Bueno acá en la escuela, llevo poco, dos meses, en donde he observado un liderazgo, que bueno, lo voy a describir un poquito más adelante, pero dentro de mi trayectoria profesional, bueno empecé siendo profesora de aula, ya eh en un colegio particular subvencionado, en la comuna de La Pintana específicamente en la población eh hay, ¿Cómo se llama esta población? Ehh... No, se me olvidó la población, bueno una de las poblaciones bien vulnerables de Santiago. Ehh bueno ahí viví una realidad super potente, luego me fui a Pedro Aguirre Cerda a trabajar también de profesora de aula de apoyo en un proyecto de mejora escolar el PME de la ley SEP ya ahí hacía apoyo a aula con el profesor de asignatura, el profesor jefe y bueno después ya me he encargado más que nada del curso eh... vieron como trabajaba, y después eh... me dieron para coordinar las SEP, que tiene que ver, que significa coordinar las SEP, eh organizar y administrar todo lo que tiene que ver con los recursos de esta ley ya para con el fin de crear el plan de mejoramiento educativo, PME, ya, ahí estuve 6 años hasta que se vino todo el cambio de administración del alcalde y ahí yo salí de la municipalidad de Pedro Aguirre Cerda para tomar un cargo directivo de UTP en Santiago centro, ya como ves he estado siempre en la parte de gestión, ya... acá en esta escuela, bueno era un colegio de media, de primero a cuarto medio, cuatro cursos, ya donde el equipo directivo era solamente el director y yo; ya, no teníamos mucho apoyo, era una escuela bien chiquitita eh con hartos años que incluso ese colegio se iba a cerrar, el sostenedor quería venderlo a una inmobiliaria sin embargo los profesores del colegio no quisieron, se juntaron y crearon una fundación, ya, para poder salvar el colegio, ya eh bueno el sostenedor del colegio que fue el que me contrato era super joven, más joven que yo, el director también más joven que yo, 29 años, ya, entonces era un equipo super joven, eh pero aun así el tema de los recursos faltaba mucho, era muy carente el tema de los recursos eh y yo veía eso había una debilidad super fuerte en ese sentido y no teníamos donde agarrarnos en ese sentido, entonces ahí ya estaba como se llama carecíamos de esa fortaleza de tener un equipo eh para poder crear estas acciones de mejora para que nuestro colegio siguiera avanzando.

¿Después de esa experiencia llegaste a este colegio?

Exacto, ahí eh bueno yo eh era compañera con la Alondra (directora) en el diplomado y eh ella me ofreció, bueno yo siempre comentaba mi experiencia en clases, en aula, del diplomado, comentaba bueno todo lo que se tiene que hacer en el colegio y habían muchas falencias, muchas carencias y yo creo que la Alondra se dio cuenta de eso y como que sintió lo que yo comentaba y una vez me ofreció esto y no lo pensé dos veces y me vine, volví de nuevo al municipal, ya cosa que no tenía que haber hecho pero si, bueno las experiencias son experiencias son todas buenas y todo te deja algo entonces eh... bueno lo que me dejó esto de ser UTP es como uno maneja como una líder, administra todo el tema técnico de un colegio.

En relación, por ejemplo, a, ¿Cómo es la relación acá que hay entre los miembros de la comunidad educativa en este colegio?

Mira, como te comentaba, eh de lo poquito que yo tengo acá, dos meses, me he dado cuenta cuando llegue a este colegio, eh... acá se trabaja a full, he visto que acá se trabaja a full que no hay tiempos muertos, que todo el tiempo que hay se destina en pro de los aprendizajes de los estudiantes, de las mejoras educativas y que haya calidad, ya, si bien es cierto, no tenemos buenos resultados, ya, eh pero se hace todo para que se mejore esos resultados, y también hay un factor que es super importante que tiene que ver con que los chiquillos vienen también con una mochila atrás, con una familia, que quizás no tienen familia, muchos papas están en la cárcel o no están con ellos, entonces son privados de ciertos derechos que tendrían que tener como niños, entonces eso también afecta mucho y por otro lado está acá el colegio que se preocupa mucho, acá hay orientadora, cosa que en otros colegios donde yo había estado no hay, tenemos equipo psicossociales que son super importantes, tenemos el proyecto PIE también, el PME que me he dado cuenta que también funciona en acciones para esta mejora del colegio, entonces como te digo he visto que el equipo en inspectoría también, lo que es Cristofer (inspector) nos apoya mucho a los profesores que estamos en aula ya, para que se dé esto que es una educación de calidad para los chicos.

¿Cómo es en este caso la participación de los docentes, de ustedes las educadoras frente a las metas o los desafíos que el colegio tiene?

Claro, mira yo te voy a ser sincera, pero yo no me manejo mucho en los datos, en los datos de eficiencia interna que tiene el colegio, no me manejo mucho con lo que tiene que ver con retiro, o reprobación, repitencia, ya ehh aprobación, sin embargo lo que he visto es que acá los chiquillos no faltan mucho y si faltan están altiro todos los equipos de apoyo para poder ver que está pasando para llamar al apoderado, decirle "oye que está pasando con el estudiante, porque no viene", se están vulnerando los derechos de los estudiantes si el no viene, ehh como te decía los, yo sé que los resultados de Simce son bajos, también hay unos resultados de la agencia de calidad que también es bajo, todo eso ehh... como se llama, a partir de todo eso hay que intervenir, hay que intervenir y hay que hacer cosas y uno tiene que estar en pos de avanzar en los resultados, ya.

Me interesa sobre en esta relación entre docentes, entre pares, entre como es la comunicación o el dialogo que se establece acá en el colegio, frente a distintas metas, visiones.

Mira, en mi caso yo he visto un trabajo colaborativo super importante acá en este colegio, cosa que no se ve en otros colegios, por el tema de los recursos, no están los recursos o simplemente porque, por hacerlo no más, por tramite más, porque si están los recursos pero yo me tengo que juntar con una persona porque me lo piden o porque la evidencia me lo está pidiendo, acá no, acá se hace un trabajo, desde que yo llegue ehh... de mucha co-docencia, o sea, que puedo hacer, no sé, dime tu eres profesora de historia que puedo hacer con esta materia, que tiene que ver también con la historia, ya o que puedo hacer con esta materia de matemática que es tan teórica, como la puedo volver a que sea más inclusiva, ya; no se te doy un ejemplo, con la profesora trabajamos el tema de los gráficos y que hicimos, encuestamos todas las nacionalidades que habían, entonces eso fue así como pero claro eso es inclusivo y es matemática y se puede hacer, entonces ehh yo veo que acá se hace un trabajo colaborativo que es super importante y que es a nivel de escuela, no solamente a nivel de cursos, o a nivel de estudiantes, sino como a nivel de escuela, las problemáticas que pueden haber, se hacen.

Y ese trabajo en conjunto, de colaboración, ¿Viene desde los profesores o viene desde la escuela?

Yo lo he visto desde los profesores, ya, por eso te digo como que no he visto más allá, quizás porque estoy mucho en aula, no he visto como una cosa más, como más grande, como más de la jerarquía, ya, sin embargo si me he dado cuenta que ponte tú, en las reuniones, las reflexiones pedagógicas, las reuniones de profesores se da también un trabajo muy colaborativo, se trabaja en grupos, se hace una cosa bien potente ahí, sí, se baja la información que eso super importante, entonces eso tiene que ver netamente con liderazgo.

¿Cómo es el apoyo que brinda el equipo de gestión a los procesos de desarrollo del docente en este establecimiento?

Ya, claro, viene muy de la mano con lo que te decía, el tema de apoyarse, por ejemplo, inspectoría general te apoya con los cursos, de repente en la parte convivencia, conductual, ehh... en la parte técnica, UTP te ayuda con el tema de los aprendizajes, como están llendo los chiquillos, te acompaña en el aula, ya, te hace una acompañamiento que en el fondo no es una supervisión, no es para ver si tu estas bien o estas mal, sino que es para mejorar, en el fondo no te está viendo tus falencias, sino que está viendo tus fortalezas y a través de eso mejoras, ya eso en la parte y bueno en la parte liderazgo que tiene que ver netamente con lo que es la directora, los recursos, se ven los recursos en esta escuela, hay una, no te podría decir que no se ven porque se entregan más horas a los profesores para poder hacer las cosas, en lo que he visto yo en mi caso, ya, de repente falta algo y ahí se hacen la organización, las gestiones para poder tenerlo, así que por el lado, por las cuatro áreas del equipo directivo, del equipo de gestión, lo veo que se están gestionando cosas.

Respecto al director y a sus características, ¿Cómo es la relación que tiene la directora acá del colegio con los docentes?

Ya, mira, es que quizás la respuesta va a ser como super cercana porque yo la vi como compañera, pero más allá de eso uno tiene que trabajar profesionalmente, y si yo veo una cercanía de más allá de una directora, o sea tú puedes conversar con ella, puedes contarle de repente si tienes algún problema que es anexo al colegio pero ella te va a escuchar y quizás te va a dar una solución, ya, te apoya, si te apoya hartito, en términos de escuela, de comunidad, de recursos si te falta algo esta ahí para entregártelo, así que yo creo que la comunicación esta super fluida, es una comunicación que tiene que ver con la comunicación efectiva y se da.

¿Ustedes pueden, digamos abiertamente solicitar cualquier cosa?

Claro, o sea, va como se decía en la reunión pasada, o sea va también como uno lo plantea, o sea si es un problema de colegio o con los chiquillos obviamente ahí va a estar la profesora o sea la directora, perdón, para poderte apoyar en eso.

Personalmente, ¿Cómo sientes que es la capacidad de la directora para asignar a su, a las personas? ¿a la organización de los roles?

¿La organización de los roles?, Mira, yo he visto que hay muchas competencias, de parte de hartos profesionales, no te puedo decir algo negativo, veo que quizás hay profesores que de repente tienen, no tienen mucha experiencia, eh, no obstante a eso tienen todas las ganas y con esas ganas ya sacan lo mejor de ellos, entonces por otro lado la parte de coordinación, utp, inspectoría yo veo las mejores competencias de parte de ellos, como te decía inspectoría siempre nos está ayudando con el tema de la conducta, la convivencia, la utp también siempre apoyándonos en el tema de los aprendizajes, como enseñarle a los chiquillos, como mostrarle un objetivo de aprendizaje y que todos puedan aprender no solamente un grupo o al grupo que se le facilita, sino también el grupo que está más descendido tiene un rezago o tiene una dificultad de aprendizaje.

¿Cómo es el apoyo que brinda el director, particularmente en el desarrollo de las competencias profesionales de los docentes?

Viene muy de la mano con la pregunta anterior, ¿cierto?, que tiene que ver con como él desarrolla las competencias de los profesores, ¿cierto?

Claro, como él va generando, abriendo espacios para que...

Yo antes de entrar, había una capacitación, esta capacitación creo que era de Neurociencia, entonces fueron todos los integrantes de la comunidad, eso es maravilloso, maravilloso porque es pocas las instancias que uno tiene para capacitarse, para perfeccionarse, y la dirección te da esta instancia, te da la oportunidad de hacerlo, así que por ese lado y como te digo, como estoy aquí dos meses no he visto mucho, pero sé que se dan esas instancias.

En el colegio en general, ¿Sientes que hay espacio para la toma de decisiones de todos los miembros de la comunidad?

Sí, de todas maneras, sí. Es super democrático el tema acá, es super importante que se dé eso también, porque todos podemos participar y todos podemos opinar de las cosas y al final llegar a un consenso, ya, llegar a una votación que tiene que ver con la mayoría y eso es democracia. Sí, hay espacios, sí. De todas maneras.

Y ¿En qué aspectos podrían darse ciertas dificultades para que se generen esos espacios más democráticos?

Claro, quizás en decisiones que tienen que ver netamente con la parte más central, me imagino yo, la DEM o el ministerio que impone de repente leyes o impone de repente proyectos que de repente hay que hacerlos y quizás la comunidad por a, b, c motivos no quiera, pero hay que hacerlo y ya esa decisión no pasa por la comunidad, pasa por el nivel central, entonces por ahí quizás habrá un problema, una problemática, pero todo conversando se resuelve, o sea dando los argumentos de porque se tienen que hacer estas cosas, eh yo siento, yo creo que tiene que ser aceptado por la comunidad.

¿Es muy complejo ese paso de aceptar?

Para algunas personas me imagino que sí. Porque hay personas que de repente están, llevan años en el sistema y están con una, con un tema y los cambios para ellos son complejos, todo cambio es complejo para una comunidad que lleva mucho tiempo haciendo lo mismo, entonces, pero ¿qué hay que hacer ahí? Es convencer, hablar con la persona, hablar de tú a tú, así personalmente, decirle "Mira sabes que esto, se hace esto", insistir, convencer y así se van generando los cambios.

Bueno creo que llegamos al término de la entrevista. Desde ya agradecerte, pude recolectar información bastante valiosa y una descripción bien acabada sobre lo que en esta parte quería ver sobre lo que es liderazgo de tipo distribuido. Hay algo que a lo mejor quieras mencionar que se te haya quedado pendiente.

No, sabes que las preguntas bien puntuales así que me gusto mucho.

Bueno muchas gracias. Que tengas un buen día.

ENTREVISTA PROFESOR 3 COLEGIO 1 (P3C1).

Investigador: Bueno primero que todo quisiera agradecerte la participación en este estudio nuevamente te recalco que se resguarda el nombre de la persona que participa en el estudio, y el anonimato, y un poco vamos a empezar a hablar sobre el liderazgo desde una perspectiva distribuida que pueda estar presente en este establecimiento, desde tu opinión. Para comenzar me gustaría que brevemente me pudieras comentar tu trayectoria docente en este establecimiento.

Profesor 3: En mi trayectoria docente tengo cuatro años, este es mi cuarto como profesor de música, en mi asignatura comencé haciendo clases en quinto, sexto una hora y séptimo y octavo dos horas; más alguna hora de taller que tuve por ahí, en total sumaba como 12 o 13 horas, no más que eso. El segundo año ya hice un apoyo al aula y tome desde primero básico hasta octavo, acompañe a profesores de básica de primero a cuarto y seguí con las horas respectivas desde quinto a octavo. El tercer año de estancia acá anduve, ehh tome desde cuarto hasta octavo y algunas unas horas de taller y también tome, estuve a cargo de la biblioteca y este año bueno ya estoy haciendo apoyo a todo, a toda la escuela desde prekinder, desde la prebasica hasta cuarto básico y sigo con las horas de quinto hasta octavo, estamos completos, así que estoy haciéndole clases a todo el colegio.

Una trayectoria paulatinamente en aumento.

Si, ha sido en aumento.

Me gustaría que pudiésemos conversar acerca de ¿Cómo es la relación que existe entre los profesores?

La relación entre profesores. **Entre los profesores, sí.**

Mira he visto de todo en estos cuatro años ehh bueno el primer año más conocerlos a ellos, cachai, ehh bueno desde que ingrese acá ha habido mucho cambio de profesores de partida, por lo menos deben haber unos 15 profesionales fácil que ya no están, en estos cuatro años, entre ellos psicólogo, orientadora, profesionales digamos de la educación docente, ehh los primeros años con ellos la verdad siempre tuve buenas relaciones, y entre ellos también notaba una buena disposición ehh... en general ha sido bueno lo que yo he visto desde el comienzo, pero siempre han habido problemas en ciertas épocas del año, por lo menos yo he visto ya a veces divisiones, eh... hay momentos más tensos. Yo por lo general no me meto mucho cachai en lo, en el rollo que puedan tener ellos entre profesores trato de no caer digamos en eso, pero si igual uno no puede evitar escuchar comentarios a veces, ya y ver de repente rostros medios largos y ahí claro uno pregunta oye que te pasa y todo eso, y a veces ahí surgen algunas declaraciones de repente de algunos colegas que se peleó con este que este dijo esto que se yo y el director y la directora que pucha pasaron ciertas cosas que me dejaron claro mal digamos.

Y como ha sido esa relación en estos últimos años, por ejemplo, en este último periodo.

En este ultimo periodo, yo creo que este año ha andado mejor las cosas. Este año ha sido bastante más tranquilo el tema de la convivencia entre docentes, aun así yo creo que no es lo óptimo, de hecho el otro día estábamos conversando con algunos colegas y yo siento que todavía falta bastante digamos en la convivencia, falta mejorar aspectos en la convivencia entre nosotros, compartir mas sobre todo en espacios fuera del horario de clase, que se yo, que nos permitan ehh... tener una conexión de alguna forma yo siento que eso va a beneficiar el trabajo colaborativo entre nosotros, eh la sana convivencia, apoyarnos más entre nosotros, entonces a veces siento que estamos como muy solos, en ese sentido, como que cada uno hace su pega por su lado, en el caso mío yo trabajo con ciertos colegas dentro del aula, ahí trabajamos un poquito más de manera más conjunta; pero siento faltan espacios de convivencia que nos permitan mejorar la convivencia entre nosotros y además poder planificar un trabajo colaborativo de mejor forma y eso básicamente.

Y el trabajo colaborativo que se da, ¿Cómo se origina?

Yo creo, o sea, el trabajo colaborativo yo creo que al final se está dando digamos por iniciativa propia de cada docente, más que los espacios se den, que sean efectivos y así como que uno realmente diga oye vamos a tener horas en donde los colegas puedan planificar juntos, donde los colegas puedan estar juntos, conversar ciertos temas en comunes que se yo, contenidos que estemos tratando, que se yo, ese tipo de cosas, entonces siento que es más de pasillo, siempre de pasillo, apurados y eso claramente que no nos beneficia digamos.

O sea, ¿hay dificultades para generar ese trabajo colaborativo?

Sí, yo siento que faltan los espacios, absolutamente falta el espacio de tiempo y físico. **¿Tiempo?** Sí, principalmente el tiempo y lo otro es el espacio físico, claramente la sala de profesores quizás no es el lugar adecuado, pero bueno, es el contexto en el que estamos y tenemos que adecuarnos a eso, pero si por lo menos de partir de tener un tiempo en donde podamos compartir nuestras prácticas.

¿Cómo es la participación de los docentes cuando se instalan metas o desafíos nuevos acá en la escuela?

¿Cómo es la?, **Participación.** La participación, ya, como objetivo y meta. Ehh... mira yo siento que las metas y los objetivos falta establecerlos de forma clara y además monitorearlo porque claro de repente en un consejo se puede decir ya oye mira tenemos este... por ejemplo en el caso del Simce, por poner un ejemplo, la escuela está en un nivel insuficiente y ¿Qué nos proponemos? Ya esto, mejorar en ciertos aspectos, ya vamos a hacer esto, pero eso se trata, digamos, en un consejo por un momento y sería y bueno después ya a fin de año se ven los resultados, entonces yo siento que no hay un monitoreo constante ehh... que falta una ehh... recordar digamos las metas y los objetivos, porque nosotros estamos con muchas cosas, cachai, que las clases, que la pega, que esto, que la evidencia, o sea, entonces, a veces perdemos el norte, yo siento que nos metemos mucho en la clase en sí, en el día a día y perdemos el norte de hacia dónde vamos y si lo estamos logrando, si estamos avanzando en eso, entonces eso obviamente que va a afectar en la participación o a veces uno ni siquiera se da ni cuenta de que normalmente no está participando, o al principio puede decir ya si me voy a concentrar en eso pero si no hay una retroalimentación constante, un monitoreo constante, oye un recuerdo, vamos para allá chiquillos, lo estamos logrando, ¿cómo vamos con esto?, en realidad, yo siento que ahí estamos al debe.

¿Cómo es el dialogo que se produce entre los profesores y el equipo de gestión?

Eh... yo creo que también, los espacios digamos que... de dialogo que tenemos con el equipo de gestión se dan solamente en los consejos ya, o uno acercarse digámoslo a los miembros digamos del consejo pero... pero también yo creo que nos falta digamos, que tenemos que tener una... digamos mayor comunicación digamos los canales de comunicación mejoren que sean más expeditos, que tengamos más para hablar para conversar y plantear los distintos temas.

Ustedes por ejemplo, los profesores, o tu consideras que sientes la tranquilidad de poner cualquier tema sobre la mesa y que se les escuche, que se pueda abrir un debate sobre eso aquí en este establecimiento.

Eh... plantear un tema sobre la mesa, a ver yo creo que eso se hace en los consejos, principalmente a la UTP Valentina, por lo general, siento que en ese sentido hay un poquito más de apertura con ella, tal vez porque ella lleva más años en la escuela y genere digamos quizás una confianza más mayor por parte del profesorado, ehh, yo creo que a ella se le plantean un poquito más las cosas pero tampoco yo encuentro que haya un planteamiento digamos tan constante en los profesores respecto cierto, como que han sido situaciones puntuales no más, y que si se podrían abordar varios temas más.

¿Cómo sientes que ha sido el apoyo que brinda el equipo de gestión a los procesos de desarrollo profesional docente?

Ehh O sea, la labor que tienen ellos yo creo que es super importante, el tema es poder por ejemplo el tema de la retroalimentación de las clases supervisadas y todo eso, se genera una retroalimentación muy a la rápida a veces yo considero, ya entonces no se profundiza quizás mayormente, pero no creo que sea por una cuestión de poco profesionalismo quizás, o por ehh porque no hay intenciones digamos de mejorar esos procesos sino que netamente yo creo que tienen que ver quizás lo pienso por un tema de carga de trabajo nada más, porque andamos todos de repente apurados, locos, cada uno está en su micro mundo digamos de alguna forma, y al final todo se relaciona con esto con que los canales de comunicación y los espacios de comunicación, comunicación que tenemos son escasos, eso.

Y se generan instancias en las cuales ustedes de repente plantean ideas en la... para digamos para que las mejoras de sus prácticas puedan ser útiles.

Poco, poco se hace eso. Ehh en los pocos momentos en que podamos encontrarnos generalmente horas de almuerzo a veces, pero a la rápida siempre a veces discutimos algún tema ehh... cuando sale un tema en realidad porque son momentos más que nada de distensión, entonces a veces por mucho que uno quiera plantear un tema... claro plantearlo en la hora de almuerzo en el que uno quiere estar más relajado a veces es complicado y la otra instancia cachai es el consejo de profesores, pero ahí ya el consejo generalmente ya está destinado para algo, tiene una pauta ehh, y esa pauta por lo general no nos incluye en las peticiones y sugerencias de nosotros siempre se ponen varios pero en realidad ehh tal vez se podría enfocar desde otro punto de vista.

¿Cómo en qué punto se podría enfocar?

Como... tal vez ese "varios" por ejemplo transformarlo en una... planteamiento de sugerencias de profesores respecto a ciertos temas, a la implementación de la escuela tal vez, a las necesidades pedagógicas, de talleres; de jornadas como las que hicieron hoy día, que se yo, que por ejemplo yo siento que no son del todo ehh beneficiosas para nosotros o para ciertos, son para ciertas personas, para otras no ehh hay actividades que pueden ser mas transversales, otras que no que son más específicas y siento que no se nos involucra de repente en eso que se toman decisiones por nosotros sin consultarnos... nuestras necesidades y nuestras peticiones.

Y eso que acá no... para cuando el colegio cuando se toman decisiones del colegio no se considera a los docentes

Ehh.. Poco, poco diría, bastante poco ehh generalmente las decisiones son a la rápida y es un sí o un no, levanten la mano y sería o es esto o es esto otro.

Y ¿En qué tipo de situaciones si se les considera o es más abierta la participación para que tomen decisiones los profesores?

Mnnnn... A ver... ¿en qué tipo de situaciones?... Ehh... no, yo creo ahí son más cosas que nos conciernen a nosotros, pero en el diario vivir como nada, que se yo, cosas de convivencia que se yo, por ejemplo bienestar no se quien, ya, si vamos a elegir un comité de repente, quien se ofrece quien no; ese tipo de cosas como elección de ciertas personas que quieran participar, hay si se nos da un poquito más de libertad de elegir o de proponer o de ofrecerse pero eso más que nada, yo siento.

Y en que situaciones no se les considera a ustedes para la participación.

Pucha, en hartas diría yo, por ejemplo en la propuesta de fechas de actividades importantes, en cómo se van a desarrollar esas actividades de repente ehh... calendarización a veces del año escolar a veces incluso, ya; y por poner un ejemplo no más el año pasado se nos consultó si queríamos entrar en tal fecha o en tal fecha, nosotros dimos nuestro voto para elegir tal fecha y al final es fecha no se respetó y entramos antes, entonces siento que en ese sentido falla un poquito, falla un poquito el tema.

Bueno vamos a abordar un poco ahora acerca la figura del director que está presente en este establecimiento y me gustaría que me pudieses comentar qué características tiene la relación de la directora con los docentes, con los profesores.

¿Qué características? Bueno... es difícil digamos hablar por los demás cuando uno no está ahí presente, yo puedo hablar de las características que yo veo en... de la relación que tiene conmigo por lo general ya y muy digamos una observación general en como ella se relaciona con los demás docentes. Ehh... personalmente conmigo nunca he tenido un roce con la directora, ehh... siempre ha sido una relación de respeto, cordial, amable, nada que decir en ese sentido, ehh... ahora en el ambiente en su relación con, en general de los docentes durante estos cuatro años he visto de todo, desde relaciones más que nada como se dice de lejos, de respeto no más, hasta personas que han tenido varios conflictos con la directora, entonces gente que se ha ido del establecimiento y... ehh y apelando a que la directora fue el motivo de causa digamos o de dejar la institución la escuela, o que fue derechamente despedida, ya, ehh... claro uno como que le cuesta entrar en ese juego de poder crearle a otra persona ciertas cosas cuando uno no las ve tampoco puede caer en ese juego, pero si no fueron ni una ni dos han sido hartas personas que han pasado por acá en estos cuatro años que yo llevo que a veces me han sorprendido con las declaraciones de las relaciones que ellos han tenido cachái con la directiva, con la directora en este caso, entonces ahí claro uno se forma una imagen un poco o sea compleja en ese sentido.

Bueno con los docentes que actualmente están aquí, como es la comunicación que hay, que se da entre la directora y los profesores.

A ver de nuevo porfa.

Como es la comunicación que hay.

La comunicación... mira la comunicación más que nada se dan de carácter personal... ya, siempre cuando ella necesita decirnos algo por lo general decimos algo más serio entre comillas lo hace de forma personal, ya ehh... más que nada informativa probablemente no es una cosa tan de carácter conversable que podamos... que nos pregunte que se yo cosas, más que nada para darnos una información ya, y en los consejos también po... en los consejos también siento que generalmente es una relación también de carácter más informativa, poco de consulta de.. de saber la opinión que podamos tener respecto a ciertas decisiones ya, ehh nunca he visto nada grave pero si por lo menos en ese ámbito siento que falta un poquito más de feedback siento yo.

Por supuesto y ¿Cómo sienten ustedes la confianza que pone en el trabajo que realizan? Sienten esa confianza en el trabajo de ustedes de parte de ella.

Ahh ya. ¿qué ella confía en nosotros?

Sí, sienten ustedes esa confianza.

Ehh...Sí... Sí. Siento que en general si, yo creo que si ella ehh, yo creo que siempre o por lo menos algunas veces la he escuchado decir que ella confía en las cualidades que podamos tener nosotros como profesores, en general bien ehh... no sé si debiese ser más seguido tal vez, porque a veces como profesional siempre necesita como el respaldo de la persona que te está mirando que dice oye ya bien, lo estás haciendo bien y no de repente muy escasamente cachai, a veces yo sé, que acá hay harto esfuerzo de hartos colegas entonces a veces cuanto se monta un show que se yo como la fiesta multicultural.. **¿Es como poco?** Sí, yo creo que esos espacios serían, como por ejemplo hoy día mismo esos, esa feria multicultural se hizo la semana pasada y hoy día tuvimos consejo y yo siento que ese tema no se tocó, y ahí sería un buen

momento creo que sería para haber felicitado a todas las personas en forma conjunta, estando todos ahí presentes. **Y reforzar la confianza.** Y reforzar la confianza en la labor que cada uno hizo.

Perfecto. Me queda muy claro. Y como es el apoyo que el director brinda a lo mejor para un tema por ejemplo de acompañamiento al aula, como se produce eso acá en este establecimiento.

Del acompañamiento al aula... Bueno ella ha supervisado algunas clases mías, eh... y he tenido retroalimentación pero eso tiene que ver con más la parte pedagógica más que nada se ha hecho participe de la parte pedagógica el año pasado o antes pasado también estuvo haciendo clases, eso me gusto porque estuvo bastante bien ya, eh yo creo que es super bueno que ella se halla dado cuenta de la realidad también de los alumnos que tenemos y no mirarlos solamente desde afuera.

Y sientes que ese acompañamiento tiene como un carácter más formativo o quizás mas punitivo.

Ehh... No yo diría que más bien, no, es formativo pero como que falta ir más sustancial yo siento como que... como que faltan más canales de retroalimentación con las personas que nos van a ver, más espacios quizás.

¿Qué debería darse para que eso a lo mejor mejore?

Claro, porque las retroalimentaciones son de carácter más personal, entonces claro a uno le pueden decir bueno tu tuviste tal punto en cierre que se yo, hiciste una buena apertura de clases, pero yo creo que esos temas son importantes que debiésemos tratarlos, darle un espacio más importante a toda la parte pedagógica ya, tratarse de forma individual con los colegas pero también yo creo que habría que ver una visión general, y además compartir esas prácticas sobre..., bueno tanto las positivas digamos como las que no nos dieron resultado, eso es algo que venimos pidiendo hace rato los docentes, ya, que las prácticas pedagógicas las compartamos... hace mucho venimos demandando eso... y todavía no se digamos se dan espacios para eso, todavía no se implementa, no.. no se implementa.

Y que problema ocurre ahí para que todavía no se hallan implementado.

La verdad es que no lo sé, no sé porque todavía no se han implementado estas prácticas, es una práctica de la comunidad educativa en donde podamos darle espacios a las practicas docentes exitosas, en donde se reflexione más acerca de nuestras prácticas pedagógica, y no se han dado esos espacios, entonces ahí yo creo que estamos al debe absolutamente, y claro después nos llenan de estas cositas que tenemos ahora, que la teletón, que lo otro ,que la charla de esto otro cuando realmente no nos enfocamos en lo que estamos haciendo acá.

Bueno y para ir como terminando alguna última pregunta, ¿Cuál sientes tu que ha sido el foco de interés en el proceso que ha llevado a cabo de liderazgo la directora en este establecimiento?

El foco ha sido bueno, yo creo que ella lo planteó desde un principio y eso me gustó bastante que era el tema... de artístico, ya, implementar una escuela que tuviera eh un enfoque artístico trayendo a gente especialista como el caso de la diseñadora o el actor y dándome más horas a mi como profesor de música, apoyando al aula y cosa que antes no se hacía, entonces ya tenemos como un enfoque pedagógico ligado a lo artístico y eso es un sello que claramente yo creo que ella ha puesto en esta escuela, eh... si ha dado o no ha dado resultado bueno eso ya es en realidad motivo de análisis pero si por lo menos el enfoque está, yo lo siento así. Ya eh... eso más que nada, yo creo que eso podría rescatar digamos.

¿Y qué encuentras tú que se ha dejado de lado?

¿Qué se ha dejado de lado? **Sí.** La convivencia puede ser, la convivencia entre colegas, entre si. siento que ahí estamos al debe, todavía como te manifesté en un principio estamos muy... tenemos pocos espacios de convivencia entre todos.

Me gustaría que como ultimo comentario me pudieras a lo mejor señalar algo que no hayamos, que no se haya tocado en el tema de conversación, que a lo mejor no se halla preguntado y que sientes en relación a todo esto.

Ehh... no, yo creo que más que nada, yo creo que solamente tal vez opinar que acá hay gente, yo veo harto compromiso no sé si de todos los docentes pero por lo menos yo sé que hay compromiso por parte de la mayoría de los docentes diría y en general de la comunidad educativa, no solo de docentes; y que se podría hacer un trabajo mejor incluso de lo que estamos haciendo y claramente acompañado de mejorar nuestros canales de comunicación, de mejorar nuestra convivencia en el trabajo colaborativo constante ya... yo creo que pasa por ahí más que nada, pero la disposición y el profesionalismo yo creo de muchas personas que están acá se agradece.

Bueno yo quiero darte gracias por tu tiempo y por la entrevista la verdad es que recolecte mucha información muy interesante y que va a ser muy útil para hacer el análisis de los datos para posterior a eso poder entregarle a los colegios los resultados y que puedan servir a manera de retroalimentación y de toma de mejoras, o sea de decisión para la institución. Muchas gracias.

ENTREVISTA PROFESOR 4 COLEGIO 1 (P4C1)

Investigador: Primero que todo quisiera agradecer la participación en este estudio, eh... tal como le comenté recién, eh, se resguarda su identidad y los nombres asociados a esta entrevista, por que interesa más lo que usted eh... (aporte) , aporte y mencione acerca del tema que hoy día nos compete en esta investigación. Para iniciar me gustaría que me pudiese comentar brevemente como ha sido su trayectoria docente hasta el día de hoy que esta en este establecimiento.

Profesor 4: ¿En qué ámbito?

Su trayectoria docente, desde que usted inició, de manera breve, hasta el día de hoy, ¿como ha sido su experiencia docente?

Bueno, la experiencia mía tiene una trayectoria bastante amplia en tiempo. Yo voy a cumplir 33 años en este colegio. Dentro de los cambios que se han ido dando, eh, eso en el contexto histórico, ha ido variando en relación a, por ejemplo, la responsabilidad de la familia, es totalmente distinta... cada vez ha ido perdiendo más la responsabilidad sobre el chico, la familia. Eso ha involucrado, de que ese chico, también a su vez ha ido perdiendo también un poco de compromiso, de responsabilidad con su deber; ahí hay un tema que ha ido variando, que ha ido cambiando, en desmedro del mismo chico. Ese es un punto bien esencial. Lo otro, el desarrollo mismo de la parte ya, profesional en el aula, eh, se ha ido abriendo lentamente después de una atroz dictadura; se ha ido abriendo lentamente poco... todavía existe un poco de temor y miedo a interpretar muchas cosas, todavía está, porque las autoridades siempre están pendientes de que se está haciendo, como se está haciendo, y quién lo está haciendo, entonces eso ha provocado que muchas personas se retraen en hacer cosas, en hacer cosas que quisieran hacerla, y la amenaza es permanente es continua; y ya dijeron ya, eh..., por ejemplo, el movimiento de profesores fue amenazado cuando se les dijo que "asuman las consecuencias"; se iban a parar, se nos dijo así. Eh, ahí hay un punto.

Ahora muchas veces las mismas evaluaciones que se le han empezado a hacer al profesor, incluso con evaluadores pares que son profesores, que en muchas instancias, el profesorado en sí mismo como cuerpo rechazó las evaluaciones que habían, pero después aparecen profesores pares evaluándote a otros mismos, de ti, y... con una actitud bastante que dejan desear, porque esa disyuntiva entre que yo rechazo algo pero sí me involucro en ese algo, se demuestra más menos que hay...eh, hay... no hay una convicción, se ve en el profesorado, que no hay ningún principio bien marcado ni convicciones bien desarrolladas. Eh... si yo tengo algo que lo estoy rechazando, no puedo involucrarme en eso mismo. Las evaluaciones fueron rechazadas de un comienzo por lo punitivo que se presentaban, incluso existía el temor de que era más que nada, eh... el observar la clase tenía otro sentido, yo creo en parte también esta eso.

¿Cómo ha ido la evolucionando por ejemplo la escuela frente a todos esos desafíos, usted que ha estado como menciono inicialmente casi toda su trayectoria docente en este colegio, como ha sido la evolución en el tiempo? Posdictadura?

¿En el plano de dirección?

De su funcionamiento en su conjunto. ¿Ustedes los profesores como perciben que ha sido la evolución en el tiempo?

Lentísimo, sin ni siquiera una mirada a largo plazo, eh, solo los cambios que se han podido hacer han sido los mínimos, los mínimos de los mínimos. Eh, y eso yo creo que ha repercutido mucho talvés en el miramiento que se tiene hacia la educación pública; porque... por una cosa... por una cosa de que el profesor, eh, a veces se siente menoscabado en todo sentido, y al final de cuenta, hace lo que le están exigiendo nada más, no va más allá de lo que tiene que cumplir con la normativa.

Respecto acá, digamos a la esencia de comunidad acá en establecimiento ¿Cómo es la relación que existe entre todos los miembros de la comunidad, en dialogo, comunicación? (1.50)

Para nada, yo creo que... no hay una.... No es una comunidad en sí, en ese sentido lo que significa comunidad. Aquí cada cual ve los intereses personales de cada uno, y en base a eso va...sigue su camino, eso no significa por ejemplo que uno no se salude, obvio, que converse con alguien; pero más allá de comunidad no.

Pero por ejemplo eh..., participan o hacen un trabajo colaborativo, se juntan dos profesores, tres profesores a planificar, a una actividad por ejemplo con los estudiantes o cada uno trabaja...

No, se hace más que nada..., se ve en lo general, en lo general que cada cual está haciendo su trabajo, no hay... no hay una intercomunicación en ese aspecto. Bueno razones variadas, de partida el tiempo. Yo en este momento tengo un tiempo para esto, pero el resto está todo trabajando, y cuando yo estoy trabajando también los otros están... entonces una cosa

de tiempo... y los tiempos para la reflexión, que son los consejos de profesores... es más informativo, en un porcentaje... en un porcentaje de 100, 10 por ciento es de más o menos de reflexión pero rápida, a la rápida, hay que entregar a los chiquillos que le quedan 5 minutos... por favor apúrense. No hay..., no están los tiempos para reflexionar, para conversarla, para discutirla, para analizarla, no no no, son los, el mínimo para cumplirlo.

Y como cree usted o como siente que es la participación de los colegas en la institución para desafíos nuevos que en la escuela se instala, aprendizajes.

No, yo creo que... haber, yo creo que el profesor saca lo que más puede decir para con los alumnos en forma directa, profesor –alumno, no es trabajo que sea colaborativo, coordinado, ni comentado, no; el profesor va creando en su propias actividades, entregarle lo mejor al niño dentro de lo de él.

Y, frente a una visión que puede ser en este caso el proyecto educativo, eh... se percibe como que es compartida por todos los miembros, o es para algunos?

Los proyectos educativos hoy en día, yo creo que es más que nada una repetición de lo que se da, que se ponen cosas que no son las reales; se colocan como una misión y una visión, pero que en la práctica, en el vivir diario, no es tal; por lo mismo de que... porque cada profesor lo hace a su manera.

Vamos a hablar un poco acerca de lo que es el equipo de gestión. ¿Cómo siente usted que es el apoyo que este brinda a los procesos de desarrollo Docente?

Bueno, es lo mismo que te decía con anterioridad; el equipo de gestión, gestiona, ordena, en relación al equipo de gestión; a nosotros nos indica hay que hacer tal cosa, tal día, tal hora y hay que hacerla así, lo que nos pasa, cuando, porque, ah yo..., ah sí. Entonces no hay un trabajo que sea de la comunidad en sí misma, el equipo de gestión se reúne para gestionar lo que ellos creen que debe ser; y nos encontramos con problemas serios, y lo hemos visto, lo hemos comprobado, un acto que se hizo a las dos tarde en fiestas patrias, un acto de aquí que se hizo ayer a las 12, mientras habían cursos en clases; viste como es; no hay una planificación así que haya nacido de todos.

Y eso, ¿se manifiesta siempre?, o ¿hay ocasiones en las cuales se considera para la planificación de actividades a los docentes?

Llega; por eso te digo que los consejos son informativos, no son de reflexión o de análisis o de acuerdos; se informa lo que hay que hacer.

Netamente informativo

Claro, que tienes que tener los libros, que te falta una firma, que la planificación, que por que a este niño le falta la nota.

Eh... me ¿podría usted señalar que característica tiene la relación que existe entre en este caso entre el director o directora y los docente del establecimiento?

Hay una relación de... bueno en lo personal, de jefe a subjefe; de jefe a una persona que está bajo el mandato de él. No hay más allá de... no se ve... yo no observo, ni lo siento tampoco de otra manera.

La comunicación, ¿cómo se da? Que características tiene?

No hay una relación, no hay una relación como te digo más allá del jefe al funcionario.

Eh... y ¿cómo se percibe la confianza depositada en los docentes por parte del director?

Nooo, para nada, por ejemplo, en estos últimos tiempo, en una escuela tan chiquitita han salido como 18 profesores de esta escuela, en 2 años, en 2 años más menos, han habido 18 profesores que han salido de esta escuela, eso te involucra, eso te indica, que... ¿cómo tanto? , aquí son 4 cursos, hay 4 profesores jefes por ejemplo en la mañana. Pongámonos todos, 8 cursos... 8 profesores son los que hacen clases, que se va intercambiando entre ellos salvo el pre kínder y el kínder, y eso.

Y, respecto a las personas que lideran este colegio, usted siente que digamos, son las personas ¿que tienen las características adecuadas para liderar esos procesos?

Ese es el gran problema que tiene la educación hoy día, de cómo se llega a las direcciones de los liceos, de las escuelas, de todo.; no hay por ejemplo, la institución encargada de formar gente para eso, no ha estado cumpliendo con ese objetivo, porque hoy en día, eh, hay concursos, pero siempre está la incidencia de la autoridad que lo determina al final, y esa es una cuestión que ve a todo nivel en Chile, que no se llega realmente por las capacidades, primero uno, por la capacidad misma, y esa capacidad que no la traen de la formación de origen universitario que debería serlo, y se cumple con el concurso para cubrir. No hay, bueno, en el sentido de los méritos en sí mismo, por ejemplo, un director concursa a un colegio y lleva un proyecto, y ese proyecto tiene que aplicarlo, y en esa aplicación ¿dónde estaba la comunidad en ese momento de ese

proyecto?; y tenía que aplicarlo porque ese fue el proyecto al cual tu concursaste por un colegio, y como tu ganaste ese concurso por lo tanto tienes que aplicar ese proyecto, por algo ganaste con él. Pero cuando tu llegas a hacerte cargo de ese colegio, ¿qué sabe de ese proyecto la comunidad?

Como se instala, como se considera el contexto, si por supuesto que sí. Y frente a lo que son los procesos de participación de la toma de decisiones Usted me comentaba que había muy poca o escasa participación, o sea que los profesores puedan tomar decisiones respecto a algunos temas.

Para nada...no, aquí viene y se informa, se informa y se dice; tal día vamos a hacer esto...y nos ha pasado mucho, en muchas acciones que hayamos tenido que... (pausa) por ejemplo, 18 de septiembre tuvimos hace poquito un acto y los colegas ensayando y ensayando, y el otro no pasaba ni un par de semanas y ensayando para otro acto, en cuánto? ¿qué significa todo eso...? esa profesora deja de lado todo lo que tiene que hacer por ensayar, ensayar, ensayar... y así sucesivamente, yo estuve haciendo clases aquí y viene un señor el profesor encargado del acto y me dice " por favor necesito a las personas que van a participar para que ensayen", en plena clase... sí. Entonces eso no es entendible, no es entendible, porque tan continuo, tan cercano el uno del otro; no sé, tú participaste en los dos...

Si, si estuve colaborando en algunas...

Claro, pero me refiero a la distancia entre uno y otro; es poco entendible en el sentido de porqué; pero eso tuvo que hacerse, entonces ¿cuál es la participación de nosotros? hacer lo que dicen que hay que hacer, si hay que bailar, hay que bailar.

En relación a todo lo que hemos conversado, ¿Dónde cree usted que radican las principales dificultades para que se puedan considerar más los docentes, en que tengan más participación en determinadas decisiones, en construir un mejor dialogo en conjunto con el directivo o el equipo de gestión, y entre los mismos docentes, ¿Cuáles son las principales dificultades?

Yo creo que la mayor dificultad es que la gente confunde el autoritarismo con el liderazgo, que son dos cosas totalmente opuestas a lo que tiene que ser una dirección, en donde tú tienes que ganarte la confianza del profesor, donde tú tienes que tener una empatía a cabalidad con ellos, ósea incentivarlos, motivarlos, que participen, que se desarrollen, que se desenvuelvan, que tengan la capacidad de tomar determinación. Cuando tú vas logrando eso en toda la gente, ya realmente ahí sí que vas a tomar decisiones en común, en conjunto; y esa...o fracasamos todos o ganamos todos. Pero cuando te determinan acciones que hacer... ya viene hecho. Entonces eso se contrapone a lo que tú puedas desarrollarte, entonces por eso el profesor se restringe a lo que tiene que hacer el al final de cuenta el hace lo que tiene hacer por su cuenta. Y la participación no está, entonces el liderazgo no es eso, se mantiene el autoritarismo, se mantiene el verticalismo, se mantiene... esa postura alta, lejana a la comunidad en sí misma, al cuerpo docente.

Bueno para terminar no sé si hay algo que quisiera agregar de su mirada, algo que a lo mejor algún tema que no hayamos tocado, que sea interesante también de incluir en esta investigación, alguna última opinión?

Yo creo hoy en día... lamentablemente hay una situación externa... externa en el sentido que las instituciones que están encargadas de formar profesores tienen un deber, un deber muy grande que a hecho mucho daño al desempeño de lo que es la pedagogía en este país; y tiene un largo camino que recorrer todavía para superar esa situación. Muchos profesionales que no salieron con la preparación debida, han tenido que desarrollarse como tal y eso ha perjudicado a los mismos alumnos de la enseñanza, y eso también como no viene preparado en el ámbito profesional en sí, tampoco viene preparado como persona... en el sentido de tener su opinión, de tener su sentido crítico de algo que no está en él, y que no está de acuerdo pero no es capaz de decirlo, ni anteponerse, ni hacer la crítica respectiva en el momento ni el espacio dado, no está todo eso. Entonces es un camino que vamos a tener que... los que van quedando, superarlo de tal manera que esto pueda cambiarse de alguna vez. No podemos hablar aún de direcciones autoritarias, verticalistas, es totalmente contrario a lo que se requiere, la horizontalidad en la toma de decisiones. Cuando hablamos de comunidad estamos hablando de algo en común, del común. Aquí los grados, los cargos, esas son cosas que están ahí porque la institucionalidad así lo requiere, pero el trabajo es en común. El trabajo es en comunidad.

Bueno quisiera agradecerle por el tiempo entregado, ha sido muy interesante conversar con usted, y poder compartir su visión respecto a la educación y a todo a lo que a nosotros nos atraviesa como profesores hoy en día, y como podemos reflexionar en torno a que nuestro rol también un poco mejore y se consideren también esas mejoras desde nuestras propias necesidades.

Así que agradecido por todo y que tenga buen día.

Gracias.

ENTREVISTA DIRECTIVO 1 COLEGIO 2 (D1C2)

Investigador: Bueno primero que todo quisiera agradecerle su participación por este estudio, y le recalco nuevamente que es de carácter anónimo, los participantes no se individualizan y ojala se resguarde el nombre de los individuos para no identificarlos durante toda la entrevista.

Este estudio busca el propósito de conocer en profundidad cuales son las prácticas de liderazgo distribuido que están presente en esta institución, pero también conocer que dificultades existen dentro de esta realidad social, desde la opinión de los sujetos, eh que puedan, digamos, dificultar que estén presentes. Para partir con la entrevista me gustaría si me pudiese comentar muy brevemente como ha sido su trayectoria como director de este establecimiento.

Directivo 1: Haber, en relación al liderazgo obviamente, ya. Bueno al principio eh... también comparto mucho lo que es la tesis de que en una gestión, uno debe trabajar en equipo, una gestión compartida... con metas, con objetivos claros, pero también en el desarrollo de esto, tomando muy en cuenta al equipo de gestión, dando ideas. Posteriormente a medida que fue transcurriendo el tiempo, me fui dando cuenta, que si bien hay muchas personas que reconocen la forma de liderar, en consultar, escuchar opiniones; eh, también hay otras que, eh... se resisten un poco a eso. Pero eso quisiera ahondar más después cuando viéramos las fortalezas o debilidades; ósea, pero como te digo ha sido un proceso que ha ido de menos a más.

¿Usted cuánto tiempo lleva siendo director?

4 años

Anteriormente había sido director en otra...?

Si claro, en un colegio particular subvencionado.

Ya. ¿Cómo es su relación con los miembros en este caso los docentes de este establecimiento? ¿Cómo se genera el dialogo? ¿Cómo es? ¿Me podría contar?

Bueno, hay un dialogo bastante cercano sobre todo en los espacios informales, que tiene que ver también con... estar dispuesto a saludar todos los días, eh... interactuar como te decía en espacios informales, eh..., estar muy cerca de ellos, escucharlos; cuando digo escucharlos tiene que ver con una escucha activa... ya, no solamente oírlos... escucharlos, de bastante cercanía. Ahora, eso es en un gran número, mayoritariamente. Hay otras personas que también por sus características personales son más reservados, y solamente uno entra con el saludo formal no más, no voy decir que todo es igual.

¿Cómo es la actitud de los docentes cuando se instalan metas o desafíos nuevos?

Ahí están dividido... ósea hoy día, a diferencia del año pasado, hay un gran número de profesores que adhieren a inmiscuirse en esas metas, pero también desde un rol activo, no solamente que aceptan, sino que también comprometen su trabajo, comprometen su actuación. Existe otro grupo que es muy minoritario, en que ya... tienen baja expectativas sobre el trabajo incluso del liceo, de otros, incluso de ellos mismos, ya están cansados... "más de lo mismo", eh... estos no... "seguro que no va a resultar"; entonces, son personas que incluso en un cierto grado generan anticuerpos con el otro grupo que si quiere avanzar. Pero sumando- restando, por lo menos lo que ha pasado este año, hay mayor adhesión a ejecutar proyectos comunes.

¿Qué tema para usted son difíciles de tratar con los profesores?

Todo el tema que tiene que ver con la normativa, con el cumplimiento, Bueno nosotros los profesores, el cual también me hago parte... siempre hemos escuchado que no tenemos tiempo los profesores, y uno que también se le otorgue tiempo aunque tenga más tiempo tiene que ver con un tema de organización. Entonces, lo más difícil ha sido el instalar una cultura de responsabilizarse por las obligaciones que uno tiene, el dar cuenta de las obligaciones. Eso como que ha ido costando pero ya hemos avanzado bastante en eso.

Por qué, en un tiempo pasado eso fue más difícil?

Si, complejo, ósea, yo no...no se po, no planifico por que no he tenido tiempo, no pongo las notas a tiempo en los libros porque me atrase en una prueba, ósea siempre había una excusa para... no dar cuenta de su cumplimiento, entonces todos los procesos salían a la rastra, o con mucha interrupción, sin embargo ahora estamos instalando procesos, más sistemáticos en el tiempo.

¿Qué estrategias ha utilizado para llevar a cabo esos procesos?

Mira, eh... dar cuenta de cómo los procesos bien ejecutados, bien planificados, o bien diseñados traen a la larga eh... ; no sé si la palabra es bienestar, pero, permite que toda la comunidad esté informada a tiempo del desarrollo de estos

procesos. Ósea algo bien práctico, no puede suceder que han pasado dos o tres meses y el apoderado vea que en su informe de nota no hay una nota, en tres meses, entonces cuando uno tiene que dar cuenta, el apoderado te pregunta, "cómo va el rendimiento en mi hijo", ósea queramos o no, el elemento calificación es un punto, ya, de referencia para decir cómo le está yendo en su proceso de aprendizaje, entonces, sino tienes esa información, eh... no hay mayor respaldo. Entonces, es llevar los procesos ordenados, que los alumnos sepan, que le den mayor valor a su proceso de aprendizaje los alumnos; que los profesores le den mayor valor a su proceso de enseñanza; que se enseñe, que se planifique, que se ejecute a tiempo, y no estar tratando de buscar justificaciones en otros elementos, del no cumplimiento de mi trabajo.

Entiendo perfectamente. Eh... ¿Cómo participan, o como se genera un trabajo colaborativo entre los docentes acá en este liceo?

Bueno, están los departamentos, de asignatura, con algunos con un mayor trabajo eh... comunitario, ya; otros un trabajo más lento; pero aquí tiene que ver mucho con el tema del liderazgo nuevamente, como el jefe de departamento es capaz de convocar, como es capaz de hacer seguir al resto de su comunidad de profesores de la asignatura en un trabajo. Entonces esa es la instancia que tienen los profesores para hacer un trabajo más colaborativo.

Y ¿que, digamos, dificultades se han presentado, para... para los departamentos que a lo mejor le han costado un poco más hacer ese trabajo colaborativo?

Bueno volvemos al tema inicial, algunos trabajos de algunos departamentos salen a costa de dos, de tres, mientras dos no... ya, ósea vuelvo al tema inicial, implicarse en la tarea... ser parte de, sentirse parte de, "entonces no que el trabajo lo hacen los otros", "no, yo estoy de acuerdo contigo, hazlo tu nomás"; ese tema es, esa reticencia que hay de ciertos actores docentes dentro de los departamentos. Sin embargo hay otros que el trabajo fluye, se comprometen y se ven buenos productos.

¿Que características tienen los sujetos que digamos, adhieren más a este trabajo colaborativo

Tienen que ver más con... están mezclados, yo creo que de repente se tiende a tipificar con el rango etario del docente. Acá son... te podría decir que es mezclado, tengo profesores que llevan bastantes años acá, y siguen luchando, creen en lo que están haciendo, le gustan lo que están haciendo, quieren reposicionar la institución a tiempo aquellos, ya, con otros profesores jóvenes que vienen también con mucho ímpetu, con muchas ganas. Pero también tengo en el otro lado, profesores antiguos que ya están cansados, que lo único que quieren es jubilar, ya no les motivan emprender nuevos proyectos, y también me llama mucho la atención profesores jóvenes, te estoy hablando de dos o tres años de servicio, que no se logran reencantar, yo creo que no con el trabajo del liceo... con sus propios trabajos, yo creo hay un tema de vocación. Lo otro que me llama la atención son colegas jóvenes que...no se reencantan con su trabajo pedagógico, pero sí están colocando todo su ímpetu en los postgrados. Eso me llama la atención de que colegas que llevan dos o tres años ya están con los postgrados, ya están pensando en algún momento dejar el aula; cosa que en este caso, el caso mío que tengo bastante años de servicio, el postgrado aparecía como una instancia superior, después de haber tenido un bagaje de aula. Hoy día como que rápidamente queremos hacer el salto.

¿Y eso usted como considera que es?

Yo creo que todo a su debido tiempo; creo que un docente por lo menos debe estar unos 5 o 8 años en el aula para poder hablar con propiedad de educación. Si yo voy a hablar de educación desde la academia, desde la literatura, mmm... no creo que pueda tener mucha sintonía cuando mi discurso, mi interlocutor vea, diga "otra cosa es con guitarra", ósea, sí, es utópico, porque dentro de la sala de clases no se puede llevar a cabo. Entonces tiene que haber una mixtura, entre lo que tiene que ver la experiencia en el aula, como también eh... incursionar en tema de investigación educativa; se tiene que dar esa mixtura.

Usted me mencionó anteriormente que hay... como dos características o dos tipificaciones de un grupo que adhiere mucho más al trabajo colaborativo y a las metas de la escuela, y otro que es un poco más resistentes hacia las políticas. (si)¿Que se ha hecho con ese grupo que ha sido más resistente... que estrategias?

Bueno eh... tratarlos de reencantar.... Eh... comprenderlos también; y aunque te parezca también impropio de lo que voy a decir... uno debe gastar su máxima energía en caminar con aquellos que están arriba y que quieren hacer cosas, y no desgastarme en esa minoría, en esos dos o tres, obviamente que sin excluir, siempre invitándolos, porque si no... los procesos paralizan y voy generando una desvalorización... los otros profesores que quieren hacer cosas van perdiendo el entusiasmo, la motivación por querer avanzar. Ahora sería diferente si fuera a la inversa, si la gran mayoría no quisiera, pero aquí yo te estoy hablando de un universo supongamos de 50 persona, 5 son los que están cansados, 5 ó 6, pero el resto si quiere, pero yo en este caso tengo que seguir avanzando con el resto; porque las justificaciones que dan esas personas, no guardan relación directa con la gestión directiva ni también con los proyectos, sino que ellos ya están cansados... independiente de lo que pase, ellos ya están pensando en retirarse, dejar la docencia, y no se han retirado por temas personales, remuneraciones. Esa es la razón.

Y ¿Sobre qué aspectos, sobre qué temas se manifiestan más la resistencia?

No, en la adhesión... adhesión a los proyectos..(a los proyectos) "oye qué tal si hacemos hacer tal cosa", y uno sabe altiro con quien va a contar, con ese universo, pero ya sabes a priori desgraciadamente que esas personas no te dicen no.... sino

que guardan silencio. **(Ya)**, no es que tampoco se estén oponiendo, sino que están en una zona de confort ahí, quietitos. **(sí)**

¿Cómo es el apoyo que en este caso brinda el equipo de gestión a los procesos de desarrollo profesional docente?

Mira, eh... yo creo que... eso ha estado bastante al debe, pero... no por el equipo de gestión. Acá en este caso nuestro sostenedor que es la municipalidad de Santiago por muchos años, y también por la contingencia de las movilizaciones estudiantiles que los profesores han tenido que estar recuperando clases hasta el 15 de enero; poco se ha hecho en dar las posibilidades u otorgar un desarrollo profesional docente basado también en perfeccionamiento docente; teniendo claro que desarrollo profesional docente no es solamente perfeccionamiento, ya, dejándolo claro eso. Pero... desde la interna, por lo menos, en lo personalmente yo... (pausa) he dado todas las posibilidades a las personas que quieran desarrollar su perfeccionamiento, su desarrollo profesional... todas las posibilidades; y eso tiene que ver con adaptar horarios de clases, para que le queden pon te tú el día viernes libre; varios que están estudiando magister tanto aquí en Santiago como en Valparaíso, se le ha ajustado los horarios porque... desde la dirección del liceo se piensa que el docente tiene que estar en una formación continua; y eso yo por lo menos lo auspicio bastante, en la medida de mis posibilidades que puedo dar; pero dejando en claro que este debería ser un tema que debería ser preocupación del sostenedor, de generar las instancias, financiar formación pedagógica. Sin embargo eso no sucede.

¿Qué ha pasado con este trabajo de hacer un acompañamiento al docente en el aula?

Ya, eso... eso ha sido un temazo; que hemos tratado este año dar los primeros pasos. Eh... yo como director creo que el acompañamiento docente es un pilar fundamental en la mejora de las prácticas pedagógicas; el acompañamiento entendido como un acompañamiento en la formación, un acompañamiento eh... en el desarrollo del docente, no como un acompañamiento anterior, punitivo, sancionador, que hoy día se llama acompañamiento pero antes se llamaba supervisión, control; hoy día se llama acompañamiento, que aun así, teniendo ese nombre más amigable, pero si yo también no considero que un acompañamiento es clave de mejora... y sigo sosteniendo un acompañamiento punitivo... es lo mismo. Ahora, anteriormente, tenemos que... yo creo mucho en eso... todo mi postgrado inclusive ha sido en materia de acompañamiento docente; entonces, algo por ahí he leído. Entonces yo llego a este liceo y planteo eso, y hay una resistencia total; ahí sí que es total. ¿Por qué?, porque había algunas... como te podría decir, porque habían algunos protocolos de acuerdo entre el colegio de profesores y el sostenedor, en este caso la alcaldía de Santiago, en el cuál, habían llegado a un acuerdo político, en que la única supervisión o acompañamiento docente es aquella que da el ministerio de educación. La única evaluación docente que tiene que ver con el portafolio, y la clase grabada, nada más. Lamentable fue puesto que... no lograba hacerme entender de que el acompañamiento docente figura en cuatro cuerpos legales del profesorado, o de los directores; el marco para la buena dirección, la ley SEP, la ley 20.501; el estatuto docente dice que "el director es el responsable de los resultados pedagógicos y del acompañamiento docente en el aula". Entonces no lograba yo hacerme entender, como un protocolo podía estar por sobre el marco legal.

¿Y cómo fue implementando...

Bueno, se fue implementando de a poco, recién este año de 4 años... recién este año... no quisimos ir al choque, llevar el marco legal sobre la mesa, porque se perdía en el fondo, ósea "yo te abro la puerta de mi sala, pero no quiero que estés en mi sala, me incomoda que este en mi sala", entonces se pierde el objetivo primario que es acompañar la formación. Entonces lo que hicimos fue consultar con algunos docentes si estaban de acuerdo en forma voluntaria, y cuando querían que fuera, ese es el paso inicial; y ya ingresamos a 15, 18 salas, y estamos en proceso de... ósea es 15, 18 es un 40% del 100%, pero ya estamos. Y lo otro que tenía que ver... es, que aquí todavía no se ha logrado pero ese es el paso sucesivo; el acompañamiento bajo el prisma o el paradigma de hacerme cómplice de la práctica docente del colega, me explico, yo no voy a la sala de clase a observar, a mirar, a hurgar... cómo le está resultando la clase al colega, sino que yo participo en un plano anterior, que es en el diseño de la clase, de la planificación de la clase, entonces después yo voy a la sala de clase a ver "cómo nos sale..." cambie ya...te diste cuenta, "como nos..." , hablo en plural, ya no es la clase tuya la que voy a examinar o a ver, sino que voy a ver cómo nos sale la clase; yo me implico, soy responsable de los puntos altos y de los puntos bajos de esa clase, y después de eso, yo me junto nuevamente con el colega, hacemos el análisis, hacemos la reflexión pedagógica y generamos puntos de mejora, y esto entra en un ciclo recursivo, de ida y de vuelta. Eso todavía no lo hemos implementado pero es el próximo paso, de que el colega se vea de que el que va a la sala de clase es parte del proceso, es responsable del proceso, en eso creo. **(Sí)** .Una vez hecho eso ya podemos sentarnos a conversar de comunidades de aprendizajes donde todos aprendemos, donde todos enseñamos, con una visión con un objetivo en común.

Es importante dar ese paso. En ese acompañamiento, en ese trabajo que usted hace, ¿está vinculado directamente usted o es por ejemplo el jefe de departamento?

No, soy parte de, yo también voy al aula, como uno más.

También está muy involucrado en ese proceso. Eh... y que dificultades ha tenido respecto a lo mejor al grupo que no ha, porque me comento que voluntariamente se inició este proceso...

No, yo creo que dificultades ninguna, sino que... considero que el acompañamiento al aula va a ser como un efecto multiplicador, donde ese colega que ya ha sido visitado va a contar su experiencia al otro y se van a ir generando... hay que darle tiempo a esto. **¿Cómo una estrategia?**, Como una estrategia, claro, por que como te dije inicialmente...

impuesto...no, porque no se cumpliría el objetivo; sería como dar cuenta más de una gestión administrativa pero bajo ningún momento pedagógica ni formativa. **(Claro)**

Respecto a los espacios que hay en el colegio, y donde se toman decisiones, ¿en qué tipo de situaciones se considera al profesorado para tomar decisiones?

Bueno, eh... hemos ido evolucionando en eso también, pero para efectos de los profesores podría ser involucrando. Acá en el liceo era todo muy comillas "democrático", toda la gestión directiva... "votemos, votemos"; todo se votaba. Pero se producía ahí un desencuentro, porque lo que parecía dentro de un prisma democrático al final nadie se hacía cargo de nada, en el momento de dar cuenta "no, esto a mí no me corresponde", "le corresponde al director", claro pero había sido una votación abierta (risa), entonces no. Acá hay decisiones que son responsabilidades de la dirección, pero hay otras responsabilidades que tienen que ver también con la participación del profesorado, y el profesorado en todas las decisiones que pueden ser técnico pedagógico si tiene opinión, pero hay otras administrativas que le corresponde al equipo de gestión. El profesor tiene participación activa con voz y voto en el consejo escolar; hay dos profesores, uno representando al gremio y otro profesor elegido por sus pares, dentro del consejo escolar, con voz y voto. Y los consejos escolares aquí en Santiago son resolutivos, no consultivos.

¿Qué temas ven esos o resuelve ese consejo escolar?

Una amplitud de temas, de temas que tienen que ver con contingencia, convivencia escolar, administrativo, pedagógico, involucra todas las áreas, las áreas de los recursos, todas las áreas de la gestión.

Ya, y en ¿que situaciones la toman más un grupo de personas o el equipo directivos o el equipo de gestión y no considera a los docentes?

Haber, todo lo que tiene que ver... es que eso de no considerar... al final la decisión la tomamos nosotros, el equipo de gestión, pero también hay que ser bastante honesto y decir que yo trato de plantear, de escuchar un poquito por aquí por allá para tomar la decisión, pero más que nada en los asuntos administrativos.

En los asuntos administrativos (claro), ¿lo que tiene que ver normativa?

Claro, lo que tiene que ver con normativa, eh... por ejemplo, te hablaba anteriormente del control de asistencia, eh... los permisos administrativos, todos sabemos que se deben presentar ojalá con 48 horas de anticipación o 24, aquí estaban acostumbrados de faltar y después que tu llegabas te decían "oye dame un papelito para firmarte el permiso"; y eso tu decías "no señor, esto es de esta manera".

¿Cuál han sido los mayores desafíos o donde ha puesto su mayor foco en su trabajo directivo desde que usted llevo hasta ahora?

En tratar de instalar un liderazgo distribuido; en tener las capacidades de generar un dialogo activo con todo el personal, aquí no hablo solamente de los docentes; tener capacidad de escucha, generar confianza, generar reflexión, mucha, mucha conversación con las personas, escucharlas. Ahí ha estado el foco, de generar comunidad, de que las personas se sientan que no son un trabajador más, que se sientan tomados en cuenta en las decisiones, por lo menos que expresen lo que sientan, y yo escucho mucho y de ahí voy tratando de perfilar en la toma decisiones. Mucho se dan cuenta que la toma de decisiones lo interpretan.

Bueno, mucho se hablado de que el liderazgo no muchas veces está anclado al contexto en donde se genera, en donde se ejerce, pero en un contexto como este y como recién mencionó el liderazgo distribuido. ¿En un contexto como este cuales son las principales dificultades para que se pueda dar un liderazgo de tipo distribuido?

Tiene que ver con el hacerse cargo... cuando yo abro... reparto el liderazgo, eso a la otra persona le conlleva responsabilidades, ahí está el tema. Liderar de manera distribuida significa abrir los espacios de toma de decisiones de gestión, pero eso va acompañado con responsabilidades y ya no es que yo deje de perder la responsabilidad, en el liderazgo distribuido, yo tengo la responsabilidad absoluta de las acciones de terceros, pero eso no quita que tu asumas la responsabilidad de lo que tú estás haciendo. Por ahí está el tema.

Bueno para terminar me gustaría que pudiese brindar un comentario, siempre pensado en el contexto de este establecimiento sobre lo que hemos conversado, o sobre un punto que no se haya tocado o sobre una pregunta que no se haya hecho.

No, hacer más que nada un comentario, de que los liderazgos no son estáticos, por más que uno quisiera instalar un modo de gestión... porque los procesos pedagógicos, los procesos educativos son dinámicos, y por lo tanto el liderazgo también es dinámico. Si bien uno puede encasillar ciertos 3 o 4 tipos de liderazgo, pero si uno empieza a analizar uno a uno, estos, en algún momento van a estar presente en algún momento de los procesos. Eso.

Bueno muchas gracias por su tiempo, por la entrevista. Muchas gracias.

ENTREVISTA DIRECTIVO 2 COLEGIO 2 (D2C2)

Investigador: Bueno primero que todo quisiera agradecer su participación en este estudio, y como le mencione anteriormente se resguarda el anonimato de los participantes, ya que en esta investigación se busca un poco conocer de su opinión, desde su mirada, determinadas prácticas que están presentes en este establecimiento.

Me gustaría para comenzar si usted me pudiese comentar en breve, como ha sido su trayectoria profesional en este establecimiento.

Directivo 2: A ver... el cargo mío que es jefe de unidad técnico pedagógica lo estoy ejerciendo hace ya 5 años, anteriormente había llegado el año 2006 a este liceo como profesor de la asignatura de lenguaje. El cargo en sí fue muy distinto a lo que yo pensaba, más complicado de lo que yo creía, porque en una primera instancia yo...creía que era simplemente un tema de carácter técnico pedagógico, de trabajo principalmente de apoyo en todo lo que era la parte académica, pero me di cuenta que son tantas las incidencias que existen en el contexto, que van mucho más allá. Es decir el trabajo fundamentalmente ha sido agotador, pero enriquecedor en sí, porque uno se da cuenta que hay muchas cosas que uno puede influir y apoyar, entonces ha sido un trabajo cansador, agotador, pero enriquecedor.

¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se ha enfrentado?

Aquí hay distintos estamentos, por los cuales uno tiene que... más que enfrentarse, ponerse siempre en una mirada distinta, por una parte aunque parezca increíble son los mismos profesores, uno como jefe de UTP le da una línea de trabajo que generalmente ellos... eh... uno la entiende (no la quieren entender) pero han habido problemas. Este año en sí ha sido un año distinto y creo que fue muy influyente el gremio, hasta hace muy poco tuvimos un gremio que era muy divergente en lo que era dirección, que buscaba siempre cualquier tema para ir en contra de las decisiones de carácter pedagógico que se tomaban, entonces ese gremio que tuvo su época, tuvo un cambio, actualmente hay un gremio muy cercano a dirección, en el sentido que es...muy de proyección en trabajos comunes, UTP, inspectoría, dirección y el gremio, tenemos como ideas muy comunes. Entonces yo creo que el primer punto que yo realmente considere complicado fue el tema gremial que era muy fuerte, segundo creo que aquí hay un tema de cultura que se va principalmente por el lado del contexto en el que estamos trabajando, este es un liceo que tiene una visión muy clara de que estamos trabajando para jóvenes de sectores populares, jóvenes que viven generalmente en el sector sur de la capital, que vienen ya con una conformación de carácter político, de carácter cultural, que es muy difícil que uno derrepente pueda orientarlos, y son muy confrontacionales, entonces también los estudiantes han sido (este año) han sido los estudiantes lo que han tomado mucho el tema de confrontación con los profesores, UTP a tenido que intervenir constantemente, entonces este año ha sido ... el tema son los alumnos, el año pasado fueron los profesores, pero siempre hay temas que tienen que ver con que no se entiende el propósito, estamos buscando para el beneficio de ellos.

Me gustaría un poco hablar acerca de la relación que existe entre el equipo de gestión con los docentes ¿cómo es la comunicación, el dialogo que se produce entre estas dos?

Bueno la instancia mayor que tenemos es el trabajo que hacemos con los jefes de departamentos, nosotros confiamos plenamente que la información que le entregamos a los jefes de departamentos es difundida luego a todo el conglomerado, y tenemos una segunda instancia que son los días martes en el consejo general de profesores. Creo que ha habido este año (por eso yo estuve hablando de este año específicamente) con los profesores una muy buena llegada, una muy buena cercanía, un trabajo que se han logrado cosas, que no se podían lograr antes. De hecho estamos celebrando esta semana, la semana del conocimiento, que es una semana en que ponen a prueba todo su trabajo pedagógico los profesores, exposiciones, puestas de trabajo, que no se habían podido hacer antes, pero ahora sí; los profesores están muy entusiasmados trabajando en esto, entonces ha sido beneficioso el trabajo con los profesores este año.

Mmm.. Interesante. ¿Cómo es el apoyo que en este caso brinda el equipo de gestión a los procesos de desarrollo profesional docente?

Nosotros tenemos un trabajo constante de monitoria, de hecho hacemos un trabajo también de acompañamiento en el aula, trabajamos directamente con los profesores que son nuevos para hacer una inserción en el trabajo, y con los profesores de mayor experiencia también tenemos igualmente un trabajo de constante entrevista, también en todo lo que significa la solicitud de parte de ellos de recursos, lo trabajamos a través de P.M.E ¿no cierto? Proyecto de Mejoramiento Educativo. Entonces hay un trabajo constante de poder hacer sentir al profesor que su trabajo, no es un trabajo de isla, que es un trabajo de equipo, un trabajo que está conglomerado en toda una institución de tradición, por lo tanto nosotros siempre estamos apoyando al profesor en eso. A mí por lo menos, el estilo que yo manejo, más allá de la sanción cuando se han cometido errores, el tema de conversar las cosas y estimular, sobre todo las cosas positivas.

Y ¿se han producido dificultades para llevar a cabo ese proceso de monitoreo, acompañamiento?

Sí de todas maneras, de hecho hay profesores que no aceptan el acompañamiento en el aula, porque eso justamente quedó estipulado desde el año pasado, donde decía que los profesores no necesitan que ninguna persona supervise su clase y le digan los errores que están cometiendo, pero en este momento de un 0% que aceptaba eso y ese 0% habían muchos que no querían ir en contra del gremio, pero este año por lo menos de los 50 y tantos profesores, hemos visitado 28 casos de profesores en el aula, y hay otros que están en vista que también están aceptando el acompañamiento en el aula, por lo tanto se ha logrado.

¿Y cómo se avanzó hacia ese paso?

Fue un parto doloroso, porque esto comenzó exactamente el año... a ver el año 2014 se estableció que esto iba a implementarse y hubo un rechazo unánime, el año 2015 se pidió que esto fuera hecho a través de un acompañamiento del jefe técnico o el director más un profesor, para que fuera un trabajo un poco más... que ellos no pensarán que era algo punitivo; pero eso quedó en nada porque hubo mucho movimiento en ese tiempo, movimiento de los profesores, y quedó recién el año pasado... la fecha en la que comenzaron los primeros acompañamientos al aula, y este año ya está normalizado, pero fue un proceso de mucha discusión, de muchas leyes, de mucho eh... puestas en común para llegar a esto. **¿A los profesores se les presentó la ley?** Exactamente, justamente nosotros nos manejamos simplemente... el director incluso dio entender lo siguiente, que a él le exigían tener un conocimiento del trabajo en el aula de los docentes, porque eso era parte de sus funciones, y si los profesores se negaban a eso, él perfectamente podía quejarse en la contraloría que no lo estaban dejando hacer su trabajo, pero no se lo dijo en tono amenazante, se lo dijo para que lo entendiera. Entonces por eso se llegó a un consenso de que este iba a ser hecho dentro del plano de la voluntad de cada profesor ¿ya?, libre, pero el que no acepta, no se acepta, no hay problema; no tiene ningún tipo de represalia (risas) no me gusta esa palabra, pero ningún tipo de reconvencción, al contrario, se entiende y se le respeta, si una persona se le pregunta ¿te acompaño al aula?, ¿tienes algún problema? mira esta es la idea... si la persona dice: "No", ni siquiera se le cuestiona porque no, entonces ha sido, dentro de eso ha sido mucho más sano para todos. **Perfecto.**

¿Cómo es la relación que existe entre los miembros de la comunidad, entre los docentes, el diálogo?

¿Entre ellos dices tú? **Sí entre ellos.** Hay división, hay mucha división en este liceo, ósea uno siempre cae en el tema de la comparación, la comparación indudable que a veces deja muy mal parado lo que es el plantel que tenemos hoy en día, a lo que fue lo que conocí cuando yo llegue a este liceo. Cuando yo llegué a este liceo principalmente había una gran cantidad de profesores que eran de la antigua escuela que tenían como una mística especial, una línea de trabajo especial, y que a los nuevos le inculcaban eso, yo soy una de las personas que agradezco mucho que cuando yo llegue a este liceo, que los antiguos profesores me dijeron "este es el Barros Borgoño", esto es así, se trabaja así, los chiquillos son así, y nos contaban anécdotas-historias. Ahora imagínate yo soy uno de los más viejos del Barros Borgoño, y lo que tenemos es un plantel renovado, fueron jubilando, quedaran 4 o 5 de la antigua línea de los profesores... y que jubilan el próximo año, entonces que es lo que creo que ha fallado un poco el tema, que faltó insertarlos porque es importante, hoy día el Barros Borgoño es un liceo donde se viene a hacer clases y da lo mismo si el próximo año te toca ir a (no se entiende) liceo 1, y no es ese amor que se le atenúa al liceo, entonces esa es la primera diferencia que hay, que hay profesores que todavía tienen la antigua escuela, pero también es negativo cuando se han quedado mucho en el pasado comparativo, que en el año 80-90 los alumnos no eran así, estamos en el año 2000 y tanto entonces... obviamente que han habido cambios, y ahí es entonces donde se produce esa diferencia, encontrar que un profesor que ande con los brazos llenos de tatuajes.. es entendible porque responde a lo que es actualmente la sociedad, pero hay una profesora que va a encontrar que eso no debe ser un profesor, que un profesor tenga una cercanía con los estudiantes hoy día es entendible, pero hay profesores que piensan que no debe haber cercanía, y hay comienzan a haber diferencias, porque aquí fíjate que a diferencia de antes, ya no hay tanta esas diferencias políticas que hubo en nuestro tiempo, ahora hay diferencias políticas lo acepto, pero más que nada hay una diferencia de cómo se trabaja con los estudiantes, de como se ve la educación, ahí hay diferencias. Y ha hecho que por lo tanto se formen grupos, como todo orden de vida, pero pensar que aquí estamos viviendo en un liceo que ya es insoportable la convivencia, no para nada, es aceptable la convivencia.

¿Y cómo es la participación de los docentes cuando se instalan desafíos nuevos o metas nuevas?

(Pausa) Es distinto, ósea por un lado hay personas que hace mucho tiempo que están solicitando perfeccionamiento, que ven con muy buenos ojos, cuando hay una nueva propuesta, por ejemplo, esto que te acabo de contar de hacer una semana de conocimiento, ha sido algo que muchas personas lo aplauden, el día de ayer lo comentaban que había salido muy bien, pero para otras personas es una pérdida de tiempo, porque podrían haber hecho clases mejor, en vez de haber estado dedicado cierto desde las 11 de la mañana hasta las 1 de la tarde con actividades culturales, no sirve de nada porque hay que poner nota dicen, entonces ahí hay divergencia. Cuando nosotros establecemos un determinado trabajo que vamos a poner en práctica en la parte pedagógica, si vamos a encontrar ¿no cierto? personas que están de acuerdo y personas que están en desacuerdo, entonces es muy difícil llegar a convencer a todos y jamás lo vas a lograr el gremio de los profesores es así, tu les puedes ofrecer todo, es decir todas las garantías, pero así y todo van a creer que no es suficiente, siempre se espera más.

Y ¿cómo se da el trabajo colaborativo entre los docentes?

Ha ido mejorando bastante, sí ósea, se ha trabajado mucho el tema de la interdisciplinariedad que ojalá el tema de la evaluación, porque aquí hay un tema fuerte, que es el tema de la evaluación, nosotros tenemos un liceo que tiene mucha interrupción, interrupciones causada por los estudiantes que representan movimientos anarquistas y que por ejemplo es muy extraño, cuando en este liceo van 3 días y no ha pasado nada... uno se asombra, ¿qué está pasando? Porque acá es normal tener por lo menos tener un corta-calle uno por día, cada dos días y cuando van 3 días uno dice ¿que habrá pasado? Ósea hasta ese punto hemos llegado, entonces se va rompiendo el tema de la clase, que no se pudo hacer clases, y que es lo que pasa, hay que poner notas, porque yo les exijo nota porque los apoderados quieren sabes cómo les está yendo, entonces yo dime en que momento puedo colocar notas si hemos tenido que parar las clases, y yo les digo una posibilidad es cuando uno hace un trabajo colaborativo, la interdisciplinariedad, que uno pueda a través de un determinado tema trabajar desde el punto de vista histórico, desde el punto de vista de la literatura, desde el punto de vista de la física. Y eso posibilita que una pura acción pedagógica sea evaluada desde distintos aspectos y eso se ha logrado, se han hecho trabajos entre historia y lenguaje, entre matemáticas y Ed. musical, entonces hay un trabajo que se está haciendo, pensando en que todos somos parte de un todo, un trabajo colaborativo.

Y ¿qué dificultades se han dado o que han afectado para que sí ocurra un trabajo de colaboración entre pares?

Principalmente porque... hay un celo, un celo profesional marcado por profesores que hablan entre otras cosas de lo que es la libertad de cátedra, yo hago mi clase de acuerdo a mi estilo, mi didáctica y no me gusta ¿no cierto? Dicen algunos que tenga que hacer esto, juntarme con otro, hay una suerte de celo, osea yo hago mi clase, lo he hecho así durante 25 años por lo tanto no me gustaría que ahora me impongan esto. Eh... yo creo que hay un poco de temor también, porque es un poco exponerse, ventilarse, ante otro colega como es el estilo; en cambio, hay otros que son muy cercanos a esto y les gusta justamente hacer trabajo colaborativo, principalmente yo diría que va un poco en la personalidad del profesor.

¿Qué características tienen esos profesores que están más abiertos al trabajo colaborativo?

Son jóvenes... ósea primeramente son jóvenes que no tienen ningún problema en que visiten su clase, cuando sea, a la hora que quieran, son jóvenes que... son cercanos a los estudiantes y son jóvenes que tienen muchas ganas de producir cambios en el liceo. Y en contra apuesta están los profesores de mayores años, que no les gustan estas cosas renovadoras, estas cosas que los obliguen, se sienten obligados, y que hay que cumplir, y me han dicho bueno si tu tienes que hacerlo no hay problema, pero no estoy de acuerdo. Entonces esa es una de las características que veo hoy día, que los jóvenes de este liceo son los que tienen más ganas de provocar cambios, trabajo colaborativo, ese es el tema. **Ah que interesante, ósea se perfilan dos grupos distintos;** Sí exacto, pero fíjate que no son tan así por decirlo, grupos antagónicos, **Ya,** ósea perfectamente pueden compartir una mesa, conversar, no son grupos que no se hablen, nunca se ha llegado a eso.

¿Son grupos que pueden en algún momento hacer un algo en conjunto? Sí se puede, se podría.

¿Cómo en qué tipo de circunstancias digamos... se reencuentran estos dos grupos?

Mira lo que pasa es que aquí hay un asunto de tradición que es el desayuno que es a las 10 de la mañana, donde se forman mesas, se forman diálogos, pueden compartir, eso es algo bien doméstico, pero nosotros aquí como el equipo UTP ha creado en alguna medida también trabajo de dialogo de acuerdo a diferentes temas, y hemos posibilitado que sea combinado, que no sea lo que el grupo va a hablar...sabemos lo que va hablar ese grupo, la idea es que ellos puedan discutir, dialogar, esas son las instancias que hemos podido lograr porque esto es un trabajo que se hace los días lunes, que es un trabajo técnico, bueno ponemos una problemática y eso permite exponer sobre determinados temas, eso es lo que se ha hecho. **¿Y eso es constantemente o periódicamente?** No, constantemente no, el desayuno es constantemente (risas), lo otro tiene que ser muy a lo lejos, porque no nos da el tiempo, si aquí el gran pecado que existe hoy en día es que nuestro trabajo sea solo con el tiempo. **Pero ha sido positivo esa conversación entre..** Sí, si y yo creo, que como yo soy profesor de lenguaje muy crédulo que lo más importante aquí es siempre conversar, dialogar y exponer puntos de vista distintos, y derrepente escuchar al otro. La reflexión pedagógica tiene eso... yo a veces te digo, ¿por qué? cuando un médico tiene una determinada duda respecto a una enfermedad... él no se encierra en su oficina, lo conversa con otro colega, y el otro colega dice: "bueno y porque no hacemos una junta médica y entre todos vemos casos y cada uno va hablando su experiencia", el profesor también debería hacer una junta de profesores en ese sentido, cuando hay casos que tengan que ver con didáctica, trabajo en el aula, resolución de conflictos.

Me gustaría ahora un poco hablar acerca de la figura del director. ¿Cómo es la relación que este tiene con los docentes?

¿El director con los docentes? **Sí** Yo al director le he dicho en más de una oportunidad, que el ejerce un muy buen trabajo, él es muy líder en ese sentido, tiene presencia, sabe muy bien llegar a los estudiantes, pero a nivel de profesores creo que él ha cometido un error,y eso se lo he dicho, que se nota mucho que hay grupos más cercanos a él y grupos más distantes a él; entonces eso va a ocurrir siempre, es decir, uno siempre tiene más cercanía que otras personas, hay gente que es

más retroactiva (risas) y gente que es más atractiva. Pero eh... a mi dentro de lo que...una vez le hice una crítica, pero él no... me escuchó, pero él no lo sentía tan así en ese momento, que de repente ejercía una cierta simpatía a determinado grupo de profesores, y hay profesores que a mí se me han quejado "pero si este caballero pasa por al lado mío y ni me saludan". Entonces yo obviamente lo he conversado con él, y creo que está en camino de que eso sea realmente superado, son detalles en todo caso. Pero por lo general él es muy directo, y él es muy derecho para trabajar con los profes, es muy derecho, entonces, yo valoro bastante la gestión del director.

¿Cuál es el foco de importancia del liderazgo que él lleva a cabo? ¿Qué le interesa a él?

Él siempre lo ha dicho, quiere lograr entre otras cosas (valga la redundancia) quiere logros académicos, y esos logros académicos no pueden suscitarse si es que no existe un ambiente propicio para el aprendizaje, ese ambiente propicio para el aprendizaje es de responsabilidad en el aula del profesor, en el hogar de los apoderados y por sobre todo lo que significa el engranaje de esto está en la gestión que él hace, entonces él siempre focaliza que estos muchachos aunque tengan una baja cultura, aunque sus padres tengan baja cultura, él espera que puedan ser alguien en la vida, puedan insertarse en la educación superior, por lo tanto este es el foco que le está dando él, que hayan logros académicos.

Eh... ¿Cómo es la confianza que él deposita en los docentes para el trabajo? ¿Cómo perciben los docentes la confianza que el director pueda depositar en ellos?

Lo que pasa es que... hay de todo, eh... yo trato de ser lo más objetivo posible y entiendo que hay personas que al director no le tienen confianza, al director le tienen cierta lejanía, porque hay un tema aquí que yo lo tomo como simplemente mitomanía, hay mucho de mito. Puedo ponerte un caso, ósea el año pasado hubo una disminución de muchos cursos, nosotros llegamos a tener 40 cursos, ahora tenemos 28, entonces hay cursos que se fueron, eso significaba que había muchos profesores que no podían este año seguir por que no había donde ubicarlos, y el director actuó con la cabeza fría, diciendo lo que han ganado concursos, los que pertenecen al liceo por ser no cierto ya definidos en el tiempo son los que tienen la prioridad, y los que han venido a hacer el aporte como profesores a contrata van a quedar libres porque no hay donde sacarles hora, y esa fue la verdad, por lo tanto siguieron todos los titulares, toda la planta titular, siendo buenos, siendo malos, profesores da lo mismo, pero se les dio ese derecho, si usted es titular siga en el liceo. y los que estaban a contrata, siendo muy buenos algunos, se les tuvo que decir lamentablemente no hay donde sacar más horas, porque si se necesitaban 5 profesores de inglés, ahora se necesitaban 3, y eran 3 titulares y 2 a contrata, cual fue... hasta el día hoy dicen... ¿Cuál es el mito?, el director los echó, el director echó a un montón de profesores, y lo dicen muchos profesores, y lo dicen los alumnos, si no se les echó, simplemente porque la municipalidad dijo: ellos quedan a disposición en este momento. Entonces hay gente que quiere escuchar, lo que quiere escuchar y se quedan con eso, entonces yo como parte del equipo de dirección, yo se que hay muchos grupos hasta el día de hoy sienten que el director no ha defendido a sus profesores, que no hay confianza por lo mismo y eso no es así, no es así.

¿Cuáles son como en este caso los temas más difíciles que tiene el director, que trata con los profesores?

Yo creo que el tema pasa principalmente por los puntos de vista que existen, respecto a ciertas resoluciones que se deben hacer con los estudiantes, eh... a través de la municipalidad se ha establecido este año que todos aquellos estudiantes que están causando interrupciones de clases, todos los que han implicado provocar violencia, incluso fue tan fuerte el tema que hubo gente que se opuso, en el caso los funcionarios se opusieron a venir a trabajar si es que esto no se establecía esto como un ambiente que no afectara su salud, su sistema nervioso, etc. Entonces el director ha dado el trabajo, no cierto, a todos para que por favor cooperemos, la palabra no es limpiar el liceo la palabra es mejorar el liceo, darle oportunidad a los estudiantes que están con problemas, sin embargo algunos piensan que aquí se trata una suerte de represión, represión política que está haciendo el director y eso es falso. El director está haciendo un trabajo en este momento, que está basado principalmente en lo que ha establecido la dirección municipal. La dirección municipal ha dicho que por favor en este sentido seamos activos, cooperemos y el lo está haciendo bien, por eso digo hay un sector que cree que aquí hay una cuestión política de parte del director. Se quedan también en el pasado, que con la señora Nancy estuvimos en el año 85-86-87 era tan distinto, que con el señor Valenzuela que estuvimos en el 90-90 y tanto... era tan distinto, y que ahora todo es distinto, el sistema de la familia es distinto, la educación, el modelo de estudiante es distinto, entonces ha sido complicado, por lo tanto, yo creo que el director tiene un problema con los profesores y también ha habido este año problemas con los estudiantes, específicamente los que están agrupados a organizaciones, que no respeta por ejemplo un centro de estudiantes establecido y elegido democráticamente. Entonces ya hay muchas dificultades, creo que el director pasa principalmente por el tema, de cómo han actuado muchos estudiantes, que no han respetado, han pasado a llevar, han faltado el respeto.

Bueno para ya ir cerrando me gustaría saber cómo se da en este liceo eh... cuando hay que tomar decisiones. ¿Cómo participan los docentes? ¿O cómo se da ese proceso de toma de decisiones?

Es que mira ¿sabes qué? depende de las decisiones, la toma de decisiones para mí es relativa y tiene que ser así, es decir; si nosotros como equipo de gestión sabemos que hay algo que está afectando al liceo y tenemos que actuar, y conociendo la posible respuesta que vamos a tener de profesores, es mucho más válido en algunos casos tomar decisiones a puertas cerradas. Es decir; tenemos que hacer esto, actuemos de esta manera, brindémosnos por este lado, tengamos en cuenta

que tú te vas a encargar de esto, y luego se informa. En otra instancia cuando ya hay un tema menos complicado, un poco más abierto, el director expone el tema en el consejo general de profesores donde dice; quiero escuchar opiniones, de qué manera podemos hacerlo. En el caso por ejemplo de UTP supongamos para tomar decisiones respecto a los cambios que se pueden producir en el manual de evaluación y promoción escolar, obviamente que nosotros tenemos una idea, pero esa idea la proponemos a los profesores, para que ellos después la discutan y luego podemos conversarlo ¿no cierto? para estipularlo como una innovación. Se hace partícipe al profesor sí, pero hubo una época insisto, tiene que ver con los gremios, en que había que preguntarles todo, todo al gremio. Y el director dijo; “entonces ósea yo vengo acá a colocar el timbre no más, el jefe de UTP a sacar fotocopias y la inspectora pa’ tocar el timbre para el recreo” (risas), entonces que decía no que el profesor tiene que ver primero, vamos a elegir el mejor profesor, pero nosotros los profesores vamos a poner las normas.

¿Y qué ejemplo de decisión se toma con los profesores? Me podría dar un ejemplo...

Sí, muy simple... elección del mejor profesor, “según ustedes que debería tener un buen profesor, quiero escucharlo, quiero propuestas, y el próximo consejo vamos a elegir al mejor profesor”. eh... algo que tenga que ver por ejemplo, lo que está ocurriendo a nivel general, respecto a los estudiantes que se están tomando las calles, todo este asunto, que vamos hacer cuando los estudiantes estén en esta situación, yo lo dejo abierto a ustedes para que den su opinión (cosas así).

Y qué tipo de situaciones no se...

Generalmente en lo que incumbe a temas más específicos particular, supongamos que hay una situación determinada por el nombre de estudiantes que han participado en esto y la fiscalía solicita hacer un estudio de los estudiantes, y para eso se necesita también testimonio de algunos profesores que hayan visto a los alumnos, eso no lo hacemos tan público, eso tenemos que trabajarlo nosotros, no exponerlo, porque van ver personas que van a defender, entonces hacemos un seguimiento interno. Decisiones de carácter académico también, por ejemplo que hacemos con un curso que se niega a aplicar una prueba y no está en el manual de evaluación porque se tomaron la sala, no vamos a pedirles a los profesores que decidan que, osea nosotros tenemos autonomía para decir apliquemos esto. Hay cosas que son más específicas. **Sí**

Bueno...no sé si para finalizar quiera hacer algún comentario, algo que no se haya tocado, alguna pregunta que no se haya hecho, que pueda ser enriquecedor para complementar esto

A mí me gustaría hacer una referencia a lo siguiente, que la realidad de la educación que tenemos en Chile está muy adscrita a los contextos, de repente nos hacemos preguntas de ¿qué es un liceo emblemático?, este es un liceo emblemático, ¿y porque este liceo es distinto al nacional?, ¿porque este liceo es distinto al 1? yo diría principalmente porque aquí existe un contexto distinto, el contexto es fundamental para entender hoy día lo que es la calidad del liceo; y cuál es mi visión que tengo como jefe de UTP, que nosotros tenemos que adaptar didácticos, adaptar metodologías, adaptar evaluaciones, adaptar un manual de convivencia de acuerdo al estudiante que tenemos, y que ese “no nos sirve para nada”, si el próximo año se lo llevamos al instituto nacional para que lo copien, porque ellos tienen otra realidad, porque allá son hijos de profesionales, y acá no. Acá todos son del sector de la Pintana, san Bernardo, tenemos alumnos que son de la legua, entonces ellos vienen ya marcados ¿no cierto? Estos niños vienen marcados por una cuestión cultural, que nosotros no le vamos a cambiar, pero si lo vamos orientar, entonces hay es cuando uno tiene que entender ese tipo de estudiante con el que estamos trabajando, y apoyarlo. Por lo tanto esa es la realidad, aquí hay un contexto fuerte y la educación no va a cambiar, mientras no demos cuenta que existen millones de contextos, el alumno de Calama es distinto al alumno de Valparaíso, al que vive en Valparaíso alto, al que vive a Valparaíso bajo, ósea hay todo tiene que estar adaptado al contexto.

Bueno quisiera darles las gracias por participar de este estudio y fue muy enriquecedor la conversación

Muchas gracias

ENTREVISTA PROFESOR 1 COLEGIO 2 (P1C2).

Investigador: Bueno, primero que todo quisiera agradecer su participación en este estudio, nuevamente le recalco como le dije anteriormente que acá se resguarda el anonimato de las personas; interesa más su opinión o su percepción que se tiene acerca...y en este estudio, que es sobre conocer un poco más profundamente las prácticas de liderazgo con un enfoque distribuido en este establecimiento.

Para comenzar, me gustaría que me pudiese comentar brevemente ¿Cuál ha sido su trayectoria docente en este establecimiento?

Profesor 1: Yo llegué acá por concurso público; el año del terremoto (**¿eso fue?**) el 2010... yo no había trabajado en colegios municipales yo venía de colegios particulares, pero la invitación fue así puntualmente "Necesitamos una persona que le pudiera subir el nivel al área", dije: yo concurso, pero tampoco me lo tomé tan en serio dije si es un concurso.

¿De qué área es usted?

De Química.... (**De química, ya**), Es un concurso... Me "curioseó" el sistema que te deja en una quina, cinco personas, después hay una segunda etapa, te dejan en una terna y de esas tres personas hay una que es la que toma el cargo. Eh... Me pareció de muy buena calidad, tanto como los docentes entrevistadores como la calidad de las preguntas que te hacían. Eh... me entusiasmo, en todo caso yo ya sabía qué tipo de colegio eran los que tú podías postular, y como yo trabajé siempre con varones, entonces mi elección era un colegio de varones, sólo por ese detalle. Un colegio de varones que tenga un cierto prestigio y dentro de lo que me ofrecieron aquí este era el que tenía el prestigio que yo necesitaba, esa es una parte. Y otra que uno considera que viniendo de una base socio-económica media, yo tuve la oportunidad de trabajar en los estratos más altos y de ver que sí se puede superar aquello; dije "yo, no, yo voy a trabajar en un colegio que sea donde yo me formé, del mismo estrato y donde yo les pueda entregar esas posibilidades de salir adelante.

¿Y cómo ha sido su experiencia aquí?

Buena fíjate, buena en esos términos no tengo nada que quejarme. Yo creo tener esa cosa de llegada al "chiquillo" de que me entiende. Pero cuando se lo digo, porque por naturaleza él no tiende a pensar que tú estás en una posición en la cual tú vienes a entregarle algo porque tú también lo viviste, es la misma experiencia que yo tuve. Hay asignaturas que no tienen profesores o toma muchas licencias, y cuál es el problema le dije yo hoy a un chico, "Tú crees que yo que di la prueba de ciencias fue porque tuve profesores permanentes o porque a mí me interesó el tema, yo tenía profesores que los ví 2 o 3 veces en el semestre corazón, pero a mí me gustaba el tema, a mí me interesaba, por ende le dije yo, yo me preparé".Cuál es la postura que tienes en eso - Ah sí profesora tiene razón. Porque es que son cosas que hay que hacer, que hay que hablarlas en definitiva porque sí, no lo va a entender.

Por supuesto que sí. Me gustaría un poco hablar acerca a nivel de docente ¿Cómo es la relación que existe entre los profesores aquí en este establecimiento?

Especial... bastante particular en realidad, siendo mejor que en otros lugares dicen de este mismo tipo, ósea, quienes vienen de afuera y ven esta realidad, encuentran que es buena. Mi visión personal es difícil, a mí me costó un año de silencio para conocerlos primero, porque alguna vez se me ocurrió abrir la boca y me dijeron "usted es nueva así que no opine", y dije mejor me quedo callada, son complejos, son dueños del establecimiento, se sienten propiedad de él, se sienten propiedad de la educación pública, si es que yo lo veo desde el punto de vista positivo puede ser muy bien usado, desde el punto de vista negativo es difícil la inserción. Ahora mi área en particular ósea mi departamento que ahora ya se ha extendido a de Química, Física y Biología. Bien, nosotros trabajamos bien.

¿Ahí se produce algún conflicto hoy en día entre los profesores antiguos y nuevos?

Todavía se mantienen sí, sigue manteniéndose esa distorsión del...acoger al joven en el fondo, yo siendo una persona antigua no necesariamente del establecimiento de muchos años de trayectoria aprendí ya porque he recibido muchos alumnos que son alumnos en práctica y tienes que formarlos, les tienes que entregar tu experiencia, tienes que permitirles a ellos conocer estas realidades y quienes se las pueden transmitir más que quien vive en esa realidad, entonces es complicado, pero no es la realidad de este establecimiento, si me preguntas yo llegué... nadie te informaba nada, nadie te comunicaba nada, y yo 2 opciones y me dirigí a la inspectora general que era bien "lengua suelta" en esa época le dije: "Cristi dime como funciona esto" -Mira me dijo "tú tienes que informarte solita o sino me dijo no sirves para este colegio"; listo dije yo entonces tomé todos los manuales, me informé de todo lo que había en el colegio, fui preguntando osea la labor en esto... es meterte y va muy por tu persona.

¿Ósea en general acá los profesores dialogan entre ellos poco?

Dialogan por departamento, de su propia área. Pero así en términos generales no se da. **¿No se da el espacio?** No se da, ahora si se dan los espacios, pero no se da las circunstancias o son muy peleadores porque además este tipo de colegio se politizó hace mucho rato. **¿Peleadores en que sentido?** Peleadores políticamente. **¿Políticamente?** Aquí la política y la educación parecieran ser una sola... Estamos en una fuerte lucha por tratar de separar un poco las aguas, de hacer notar

que la educación pública es importante, si bien es cierto todos tienen el logo de la educación pública, pero de distintos puntos de vistas; entonces es complicado y hay que tener cuidado también en los tipos de intervención. Yo diría que ya llevamos 4 años haciendo así de a "poquitito" de a "poquitito" entender que...sí podemos conjugar las dos cosas, que no necesariamente hay que sacarlas, las podemos conjugar, pero que tenemos que velar por la parte pedagógica.

¿Y eso solamente ha sido la mayor o gran dificultad el tema político para la convivencia? En este colegio sí. Hay alguna otra perspectiva que...

Mira es que este colegio es conocido desde el punto de vista social como un colegio de izquierda así de simple y yo lo sabía también ¿me entiende?, aquí no puedes tener otra inclinación política de partida, ósea necesariamente esa es tu inclinación y trabajas acá, sino no trabajas acá simple. Pero ese no es el problema ¿me entiende? es como eso afecta la transmisión de lo que uno quiere, tanto dentro de los pares como hacia los chicos.

¿Como se produce acá el trabajo colaborativo entre los docentes?

Medianamente te lo explicaba, se da más en los departamentos, y a veces ponte tú por necesidad, porque yo ahora ponte ahora integramos matemáticas al departamento, porque yo necesito lazos, lazos con otras áreas, entonces esa es una problemática o esta semana por ejemplo estamos viviendo por primera vez una semana de conocimiento que le llamamos que es la única vez que hemos tenido la posibilidad de mezclar la actividad con otras áreas; osea hoy día trabaja matemáticas tecnología, me parece música, ósea maravilloso.

¿Todas las áreas se han integrado a ese trabajo colaborativo?

Toda esta semana completa las áreas tienen que integrarse a los trabajos, entonces logramos eso de un trabajo colaborativo, cosa de que somos muy autónomos dentro del colegio habitualmente y muy poco nos acercamos a otras áreas a decirle oye me puedes ayudar no sé por ejemplo yo voy a hacer una disertación y cuáles son los parámetros más importantes dentro de lo que usted esperaría en lenguaje, por ejemplo. Esos elementos hasta el momento he elaborado rúbricas para que involucremos aquellos aspectos ¿te das cuenta? pero ha sido más al interior del departamento, cuesta en lo cotidiano, pero sí se puede.

¿Y cuál es la dificultad por ejemplo cuando los profesores quieren hacer algo en conjunto?

Tiempo...Porque este es un colegio de doble jornada. **Ah doble jornada...** Sí, no es jornada única, es doble jornada. Ósea aquí tenemos, un ciclo en la mañana que están trabajando terceros y cuartos medios y un segundo ciclo en la tarde, que están trabajando primeros y segundos medios, entonces ellos salen a las 13:50 en la mañana y a las 14:15 entra la otra jornada; ósea ese espacio es muy pequeñito, pequeñito para los jóvenes porque ellos también quisieran tener más relación con el colegio porque esto también se da dentro de ellos, también los impacta.

En relación también a los profesores. ¿Como es su actitud frente a aprendizajes o metas nuevas en el establecimiento?

Mira en eso yo los destaco son bien habilidosos en lo pedagógico, es una gracia que tienen, eso los mantiene con una buena calidad dentro de la formación a los chicos. Son buenos fíjate. **¿Los docentes?** Los docentes son buenos, pedagógicamente son buenos y son interesados en leer, puede que muchos de ellos no hayan podido acceder a cursos de perfeccionamiento, pero si leen, sí se informan, ósea tú puedes conversar con ellos sin ningún problema. **Solamente al participar.** Claro ellos participan, ellos son capaces de integrarse a actividades; ahora no son muy entusiastas dado a los tiempos, pelean mucho por los tiempos; ósea si tú le das una actividad oye preparemos no se po' (hace poquitito) presentemos planes de programas propios y tú dices ah pero excelente, pero te vas dando cuenta que muchos dicen, no, no hay tiempo, entonces el factor en sí, no sé si sea yo me quede hasta las no sé cuánto, no dormí, ¿me entiendes? no dormí, pero para mí es más relevante el hacerlo, que el decir no hay tiempo, son parámetros distintos no más. **Ósea ¿existe una... digamos una impronta de participar de todo el conjunto de profesores?** claro que existe; ahora que todos estén metidos en esa meta es un cuento aparte, terminamos muy pocos siempre, pero no importa, el cuento es que lo hacemos, es de alguna manera dejar un precedente, decir si se puede hacer.

¿Y cuando los que no participan... que razones hay? siempre tienen razones de que los tiempos no se dan, que tendríamos que despachar un poco la jornada para que ellos tengan los espacios, bueno razones netamente de ese orden. **Perfecto sí, me queda muy claro ese punto.**

Respecto al equipo de gestión del establecimiento, como es la relación de ellos con los docentes... ¿cómo es el dialogo, la comunicación, el trabajo?

A ver... que me hiciste como tres preguntas de un viaje... Eh... existen todos los estamentos y bastante bien dotados, yo diría que de los colegios que están mejor dotados es este. Ahora, distinto si eso genera un impacto dentro de lo que se estimaría como trabajo en lo que a calidad se refiere, eh... las razones puntuales te las podría amplificar muchísimo, son jóvenes que se han integrado, que vienen con una mirada, pero necesitan una impronta de que llevar al colegio. Es que para construir yo tengo que tomar las herramientas de lo que es este tipo de establecimiento, para que los jóvenes puedan entonces construir en base a eso, eso es por un lado. Y por el otro es cuan serio se lo toman los antiguos... respecto de

estos tipo de trabajo, es decir, no se lo toman con seriedad, no consideran como relativamente importante si hay un departamento psicosocial por ejemplo con psicóloga, con asistente social, con orientadores, es decir; no le creen a lo que le están dando; si yo no confío en otros profesionales necesariamente no puedo usar la información, solo creen en lo que ellos saben, ellos eran los orientadores en el aula, por lo tanto, los orientadores no hacen mejor el trabajo que ellos, así de simple. Esa es la realidad de este colegio.

¿Cómo es el apoyo que brinda el equipo de gestión a los procesos de desarrollo profesional docente?

Perfeccionamiento docente. Mira recién este año hay un proyecto de que el PME pase a un perfeccionamiento docente, he. Yo no he visto... que ha traspasado hacia el perfeccionamiento docente más que iniciativa personal. Ahora el proyecto está, las ganas están, la inversión a través del mismo PME existe; efectivamente aquí se nos extiende el año escolar por producto de esta realidad social hasta Enero, y nosotros tenemos solamente los 15 primeros días de Enero para perfeccionamiento docente. Entonces no hemos podido yo diría que hace tres o cuatro años... tener perfeccionamiento docente de tipo institucional. **¿Osea existen dificultades?** Claro que es un problema ¿te das cuenta? osea es una problemática, nuestro problema social en el colegio. Porque los chicos hacen muchos "corta calles", tienen tomas prolongadas, esos tiempos tenemos que recuperarlos y terminamos tomándonos los 15 primeros días de Enero.

¿Y el equipo de gestión acompaña al docente en el aula?

Lo acompaña este año, **¿este año?**, solo eso han permitido, aquí ha sido un núcleo muy cerrado para intervención del equipo directivo en el aula, eh... se valora mucho la autonomía, que le llaman ellos, "docente". ¿Me entendí? a la manera del Barros Borgoño, entienden la autonomía docente como "soy dueño de mi clase por lo tanto aquí, no entra nadie". Diría que este año recién algunos accedimos... más o menos 18 creo que van, accedimos al acompañamiento en el aula, de alguna manera para demostrarle al resto que es un acompañamiento, ósea que es para crecimiento personal tuyo, que, aun teniendo muchos años de docencia, algo más tiene que haber como para que podamos colaborar con los jóvenes. Y bueno en esa pauta accedimos, ahora no todos han accedido, **¿no todos?**, no todos, entonces la idea este año es mostrarle que... tuvimos acceso que hay gente que se le acompaña yo el año pasado lo que más logre fue acompañar a mis profesores del área pero como observación de pares, y lo seguimos haciendo, y yo de repente le digo a Ballero ven a mi clase, Ballero dice ya po' yo le hago la clase a él y el me acompaña, entonces el observa mi clase y yo observo la clase de el eso lo hacemos en nuestra área; también lo han intentado otras áreas de hacer ese acompañamiento de pares pero no todos han accedido al acompañamiento del directivo docente, pero yo tengo muy buena imagen al respecto ningún problema. **Es como paulatino...** Sí, lentito porque aquí hay que ir lentito de verdad.

¿Y eso ha provocado conflictos?

Pero evidente si al principio era negado, "aquí no entra nadie simple"... y tampoco se puede llegar e intervenir. **¿Que se hizo como para ir abriendo ese espacio?**... Eh... un poquitito el cambio gubernamental de alcalde lo permitió, segundo la parte legal apoya el acompañamiento en el aula y mostrando un poco que aquí hay un vacío legal que no se esté cumpliendo en el fondo. **Ah algo más normativo...** Claro esta normado, no es que tú te niegues porque no puedes no más po' así de simple, como yo venía de otro establecimiento y sabía que esto era normal, no entendía lo que pasaba aquí; que extraño decía yo.

Y sucedió que ¿se explicó esa normativa... los profesores reaccionaron ante eso?

De a poquitito, y la otra intervención que es el gremio que nos organiza que en ese momento era muy opuesto, ahora el gremio es un poco mas abierto, por lo tanto colabora también con que "profesores vamos a empezar con este periodo", entonces quien nos organiza también es relevante en este tema. **¿Osea ha sido positivo?**, positivo hace unos 4 años mas o menos suavcito de a poquitito y claro los cambios son a contar de nosotros hacia la autoridad y de la autoridad hacia nosotros también. **Perfecto me queda muy claro.**

Ahora me gustaría hablar acerca del liderazgo en este caso del director del establecimiento ¿que característica tiene la relación del director con los docentes... aquí en este liceo?

Buena, Eh... porque conozco otras direcciones del colegio, de hecho conocí otras, eh... si claro esta es fantástica al lado de lo que yo conocí que no entendía nada; aquí se enfrentan, a, necesariamente, osea muy director será pero te ven de igual a igual, ósea estamos dentro de la misma óptica; Y claro el tuvo que generar un tipo liderazgo que fuera no vertical, sino horizontal, necesariamente qui no funciona el liderazgo vertical, este es un establecimiento que necesita un liderazgo horizontal, si o si, por lo tanto para el fue... yo creo que funcional formar su equipo de trabajo, formar los distintos estamentos que tiene, y eso es... importantísimo para él, porque todos los equipos que tiene son construidos por él.

Y como profesores hay un dialogo constante... toda la semana, todas las semanas tenemos reuniones, tenemos estos consejos... generales que se hacen de 40-45 minutos para dar el alineamiento que queremos esta semana, que viene, el organigrama, como están las actividades, que viene, que ayuda necesitamos etc... toda esa parte que se da en los colegios comúnmente todas las semanas, y el resto también lo conozco que es la organización a través de todas las unidades, participo también en el consejo ampliado, entonces claro se trabaja la otra parte como podemos, que funciones viene en el centro de padre, que funciones viene para el centro de alumnos, los profesores etc... todo eso también tiene que ver con el liderazgo del director, claro si el no tuviera estas características olvídate, ósea aquí, no se po, alguien que viene

que es muy rígido no funciona.

¿Que características usted considera que han sido como claves para la mejora de la escuela? en este caso del director.

¿De parte del director? **Sí...** Eh... trabajar en este sentido eh.. Expone primero que es lo que quiero y como ustedes colaborarían con esto. Ósea él recoge la información primero, el hace un diagnóstico inicial, porque aquí tú no puedes hacer un planteamiento, "Decir esto se va a ser así", eso no funciona en este colegio, ósea aquí... tu das la idea y recoge de parte de los distintos tipos de estamentos cual sería el aporte de ellos, como podrían participar y como lo vamos a hacer; así funciona este colegio y así funcionan los alumnos también.

Osea siempre digamos considerando la opinión de la comunidad...

Sí, no hay caso de otra manera, aquí tu no puedes colocar nada, porque esta considerado simplemente, Ah no po' a mi no me van a mandar a hacer esto (risa) simple; aquí o es decisión de todos o no lo toma nadie.

Ósea existe como una participación de tomas.. (Claro, no existe otra forma) **¿y de los docentes también?** de los docentes también. **¿Participan en todas las decisiones que toma el colegio o en algunas?** No, hay decisiones que son netamente de directivo, ósea hay cosas que nosotros ahí no tenemos nada que hacer.

¿Qué tipo de decisiones son las que se toman en conjunto con todos los profesores? Y las que no...

Generalmente las que tienen que ver con toda la programación del año escolar , eh.. Cuando se van a tomar los intererfiados, que actividades se van a hacer durante el año, si van a ver algún tipo de visita, si hay salidas a terrenos, si hay algún tipo de actividad; ósea como vamos a armar todo ese calendario eso es todo trabajo de todos, ahí todos participan.

¿Y las que no solamente las toma un grupo?

No, aquí hay decisiones obviamente que le corresponden solo a dirección si funcionalmente si este profesor continua o no, no es parámetro nuestro.

Y algunas decisiones que los profesores sientan que no se les toma en cuenta ¿y que sí se les debería tomar en cuenta?

(pausa)... es que yo ahí tengo sentimientos encontrados , osea, yo siento que hay cosas que si se pueden intervenir, en cosas que no, a lo mejor porque soy mas vieja no tengo idea, pero en la práctica hay sentimientos de los profesores que todas las decisiones deberían ser en conjunto ósea.. de si un docente tiene que dejar su función por alguna razón, eh.. ellos deberían conocerlo antes; según mis parámetros no es relevante, porque no son decisiones nuestras. **Ya, Perfecto.**

¿Como es el apoyo que brinda el director en procesos de desarrollo de perfeccionamiento docente?

Mira yo considero que el esta haciendo lo mas que puede, en esos términos y distintamente en ese mas que puede, yo diría que lo mas que le permiten. **Que estrategias por ejemplo...**Claro porque hay cosas que le permiten... el lo intenta, el hace un muy buen trabajo con los jefes de departamentos con el objeto de que el jefe de departamento organice a su departamento y de esa manera se mueva la parte pedagógica dentro del establecimiento, entonces claro el tuvo que buscar una estrategia necesariamente si lo hacia con todos los docentes, los docentes algunos te toma y otro no, por lo tanto el usó la estrategia de trabajar con los jefes de departamentos. **Entro como un intermediario ..** exactamente, y a través de jefe de departamento que organicen su departamento y le entreguen la respuesta.

Y como trabaja en ese caso... Usted es jefa de departamento aquí ¿como es el trabajo que el hace con ustedes?

Nosotros tenemos reuniones de jefes de departamento, a través de UTP se nos entrega los lineamentos que tenemos que hacer llegar a los departamentos, y ver como los trabajamos para poder involucrar el proyecto, esa es la idea.

Y según su opinión, ¿cuáles han sido los propósitos más relevantes que se ha planteado el director para la mejora del establecimiento? ... ¿dónde ha estado su foco de mejora?

Eh... (pausa) aquí en este colegio tenemos problemas, no se si decir disciplinarios o no... este colegio se mueve todo con política, si ese es el problema; yo diría que el foco principal era justamente... separar la parte profesional de la parte política, tu trabajo profesional no tiene porque estar involucrado con política... no hay ninguna razón. Y nuestros jóvenes no están conscientes de eso, ellos ingresan a un establecimiento donde creen que vienen a recibir formación política... y no formación pedagógica. Cada vez es más intenso el tema. **Sí, por supuesto.**

Una ultima pregunta para cerrar definitivamente ¿Que debería suceder en el colegio considera usted para lograr mejoras?

Que lográramos acuerdos comunes, si logramos acuerdos comunes que definitivamente sean sinceros, no esos de omisión que (si,si,si) ... entonces lo lograremos.

Quiero darle las gracias por su tiempo y por la posibilidad de esta entrevista

ENTREVISTA PROFESOR 2 COLEGIO 2 (P2C2).

Investigador: Bueno primero que todo quiero darte las gracias por acceder a participar a este estudio, te vuelvo a mencionar de que esta entrevista es totalmente de carácter anónima, se resguarda el nombre de la persona que participa .Y bueno para comenzar quisiera mencionarte que es un estudio que busca un poco conocer en profundidad el tipo liderazgo que es ejercido en este establecimiento desde la opinión en este caso de los docentes.

Me gustaría inicialmente que me pudieras comentar de manera breve como ha sido tu trayectoria docente en este establecimiento.

Profesor 2: Bueno yo llegue el año 2013, a principios del año 2013 a hacer mi práctica, eh... y desde que inicie en marzo-abril por ahí más o menos en el liceo, hice mi práctica y además reemplazo a la vez, estaba muchas horas metida aquí metida eh... tanto haciendo clases, como otras labores, porque finalmente cuando uno es practicante hace de todo un poco en los liceos y después de eso eh... seguí haciendo reemplazos el segundo semestre y de ahí no he parado hasta ahora, estoy trabajando a contrata ahora en una dualidad de funciones en el aula como profesora de inglés y en coordinación de convivencia escolar, y así he trabajado esa dualidad de funciones, no ha sido fácil, pero ha sido mi trayectoria durante estos casi 5 años.

¿Y que ha sido como lo difícil de ejercer esta dualidad?

Eh..justamente poder compaginar las funciones, lo más difícil es el cansancio que conlleva hacer la clase y después además atender conflictos o resolución de conflictos, entonces el nivel de operatividad que tienes que tener para ambas cosas es desgastante, tienes que tener mucha energía diariamente para poder asumir los dos roles. **Qué bueno... ¿Este ha sido tu único colegio?** Sí **¿Desde qué saliste de la universidad?** Sí... **Ah muy bien** He tenido unas experiencias anteriores, pero también reemplazos y cosas muy así esporádicas. **Excelente.**

He... me gustaría que un poco conversáramos acerca de la relación que existe entre los miembros de la comunidad educativa. ¿Cómo es la relación que existe entre los profesores, como se da el dialogo, la comunicación?

Es compleja, tenemos en este momento, me atrevo a decir que estamos pasando por una crisis institucional y que responde mucho a la forma en que nos comunicamos o la falta de comunicación, y eso conlleva a otras problemáticas ¿ya? Hemos hecho muchos diagnósticos, muchas reflexiones respecto a esto, pero finalmente... no nos hemos sentado a pensar cómo solucionarlas, me atrevería decir que la semana anterior en una jornada de trabajo que hicimos en comunidad, recién nos sentamos a pensar como trabajar estas problemáticas internas, entonces de aquí pa' delante se nos viene harto trabajo por lo menos en ese ámbito. **muchos desafíos se han presentado...** sí, sí porque todos los actores reconocen eso como una debilidad.

Y ¿cómo se da el trabajo que puede ser colaborativo entre los docentes entre pares?

Yo creo que se ha operado a muy bajo nivel, quizás me atrevería a decir que hay departamentos que trabajan más colaborativamente que otros, porque no es una práctica que esté instaurada, entonces no hay mucha reflexión pedagógica por lo tanto no se dan esos espacios colaborativos reales, son instancias muy cortas y como no son muy consecutivas no son parte del quehacer en general.

¿Qué dificultades ahí radican para qué?

Tiempo, finalmente siempre recaemos que el tiempo es un gran... una piedra de tope para poder cumplir nuestras metas, porque a principios de año nos planificamos para poder superar estas dificultades que se presentan año a año y siempre es el tiempo el que no nos deja superarla, este... también hay mucha he... falta a lo mejor de disposición de algunas personas, son hartos factores que influyen, pero el tiempo yo me atrevería a decir que es el que más influye, la falta de tiempo.

Y de los sectores o de los que sí trabajan colaborativamente.. ¿Quiénes son?

Mm... Mira hay una cultura diría muy instaurada en el departamento de ciencias, ellos son los que pedagógicamente levantan más ideas que el resto, entonces resalta mucho el departamento de ciencias haciendo... no sé... Eh... inventando espacios pedagógicos como ferias de ciencias, laboratorio y cosas así, pero me atrevería a decir que son uno de los pocos que hacen un trabajo colaborativo. Porqué me refiero a ciencias porque ahí entra física, química y biología, y entre ellos hacen actividades. **¿Y eso que efecto tiene?** En los estudiantes mucha participación. **¿Y entre los colegas?** Entre los colegas una mirada muy (pausa) condescendiente del trabajo, pero no un ánimo de... hagamos lo mismo o me gustaría hacer lo mismo, pero finalmente no se concreta.

¿Cómo es la actitud de los docentes cuando se presentan desafíos nuevos?

Depende del desafío, (pausa) si tiene que ver con algo que históricamente a ellos no les parece, porque han defendido esos espacios, ellos no lo valoran ni lo validan; te voy a poner un ejemplo el acompañamiento al aula... ha costado mucho acá en este liceo que él director pueda instaurar eh.. lo que la ley manda finalmente. La ley mandata que debe haber un acompañamiento al aula, pero hay un grupo de docentes que se resiste, entonces en esa parte no... se ha podido avanzar, pero muy lentamente. Entonces depende de... el proyecto-idea que tu estés poniendo sobre la mesa, va a depender como el docente lo recibe. **¿Y esta dificultad para concretar este acompañamiento al aula eh...digamos radica en que?** En que...el docente considera que... o un grupo de docentes considera que no están las condiciones, que es muy probable que esto se utilice más bien para sacar docentes, que para retroalimentar el trabajo del docente, hay una creencia ahí muy...a pesar que el director dice todo lo contrario en su discurso, él lo que quiere es justamente mejorar y prestar el perfeccionamiento necesario si así... desde ese estudio en terreno se determina que es así, de hecho coinciden los docentes que necesitan urgente perfeccionamiento en muchas áreas, por ejemplo en resolución de conflictos, en cómo tratar a los nuevos estudiantes, las nuevas generaciones, habilidades blandas...Entonces si te fijas hay una dicotomía ahí entre lo que se necesita, pero como entonces levantamos el diagnóstico para saber si realmente si es eso lo que se necesita, si no, no se permite entrar al aula que es definitivamente donde tú te puedes dar cuenta. **Es como una parte de los docentes lo que están como... sí. Ya, una parte... ¿Y qué características tienen esos docentes?** Que (pausa) son resistentes a este tipo de cambios y también se resisten porque ellos sienten que como te decía anteriormente no hay apoyo, entonces es un círculo vicioso como no hay apoyo, yo no permito que entren a mi sala de clases, porque van a entrar a mi sala de clases solo para ver lo que estoy haciendo mal, y no van a valorar todo el trabajo que yo hago durante un año lectivo. **Mmm... perfecto.**

Como es de los docentes la visión... ¿sientes que se comparte una visión común entre todos los docente?

Eh... Últimamente más que en años anteriores, sí ósea nos cuesta mucho ponernos de acuerdo, yo creo que por eso nos quedamos tanto en la reflexión, tanto en la conversación, en el dialogo y no concretamos, porque nos cuesta mucho unificar criterios y tener objetivos en común, creo que también y lo digo muy responsablemente, creo que también se cruza mucho la ideología personal del profesor con la labor profesional del profesor. Entonces como que no se separa, y eso lo veo aquí y me atrevo también a decir que lo veo en otros colegios-liceos emblemáticos, no así en escuelas básicas, porque yo comparto mucho con colegas de mi área de convivencia y nuestras problemáticas como emblemáticos no se repiten en otras realidades, somos 3 o 4 los que tenemos esa realidad que se sobrepone mucho una ideología política por sobre la labor docente.

En este colegio se invita a participar... a que los profesores ¿construyan una visión de colegio en conjunto?

Sí, se ha invitado, pero también no sé qué tan participativo será, porque si entendemos la participación en los distintos niveles, yo creo que se hace una participación más consultiva, pero no se llega a una participación muy elevada, se hace porque es necesario, porque hay que preguntarles, pero para construir realmente... no creo que sea esa la forma que esta instaurada aquí en el liceo, se trata de hacer, pero finalmente no es una participación resolutive. **Ya.**

Me gustaría hablar acerca un poco del equipo de gestión ¿cómo es la relación del equipo de gestión con los docentes en este establecimiento?

Eh... trabajamos bien... cuando nos reunimos y nos ponemos de acuerdo eso es fundamental ósea, pero cuando no, cometemos errores, porque no estamos sincronizados a lo mejor, pero eso tiene que ver con cualquier grupo de trabajo no solamente como el equipo directivo, tanto grupos de docentes, como equipos directivos pasa eso. Y cuando no nos ponemos de acuerdo antes de, cometemos esos errores en el camino.

¿Cómo es el apoyo que el grupo de gestión brinda para el proceso de desarrollo profesional docente?

Bueno dada las condiciones que nosotros durante el año escolar no tenemos continuidad de clases normalmente, por ejemplo el espacio que tenemos en Enero de poder hacer perfeccionamiento no se daba en años anteriores, este año se está dando, porque hemos tenido una regularidad de clases que permite que en Enero podamos tener un espacio de perfección, pero durante el año no tenemos por el tiempo, porque como tenemos jornada mañana-tarde no tenemos un espacio... que no signifique más perdida de clases, que no signifique acortar jornada, entonces ahí topamos y lo otro es que.. El plan de mejoramiento educativo no permite eh... (Pausa larga) Ósea hasta diciembre tu solamente puedes planificar tu perfeccionamiento de capacitación e incorporarlo en el PME, si te pasas de diciembre no puedes, entonces vas a tener que buscar siempre instancias gratuitas.

Y frente a eso ¿Que dificultades se han presentado?

Esa por ejemplo...de estar buscando... Tenemos económicamente recursos para poder hacerlo, pero debido al tiempo que durante el año escolar no podemos buscar una instancia para, nos vemos obligados a buscar instancias gratuitas. **¿Cómo**

es la disposición de los docentes? Deseosos de.. lo han reiterado en muchas ocasiones que ellos lo que necesitan son espacios de reflexión, de trabajo colaborativo. **Es como organización emergente.** sí.

Me gustaría un poco hablar de la figura del director de este establecimiento ¿cómo es la relación que tiene con los docentes?

Buena... Se comunica normalmente bien en todas las instancias que hay para eso... y creo que no se si hay una dificultad, pero puede ser que haya reticencia cuando por ejemplo el plantea alguna nueva disposición, ahí ya hay un poco de reticencia, pero no es porque él no lo comunique, sino porque la idea a lo mejor no parece tan bien... que tenga que ver con gestión, normativa o que tenga que ver no sé po' con...decisiones institucionales o emergentes, porque aquí nosotros funcionamos muy bajo la lógica de lo emergente, entonces no podemos diferenciar mucho entre lo que es urgente y lo que es importante, aquí siempre está todo revuelto, entonces cuesta muchas veces por parte del director lidiar con eso y que los docentes entiendan que lo emergente a veces nos supera y que él tiene que ir tomando decisiones en la marcha. **Lo emergente son... ¿cómo situaciones cotidianas?** Sí, por ejemplo los corte-calles, las tomas de salas y lidiar con esas situaciones que son aparte de violentas, que requieren una atención inmediata, que son muestra de una crisis, que debajo de eso a lo mejor hay otras problemáticas que subyacen de esa crisis, pero sí es un indicador constante, entonces cuesta que los docentes asuman que el cómo en su liderazgo tiene que tomar decisiones que a lo mejor no le van a parecer a todos, como por ejemplo cerrar el frontis.

¿Existe una comunicación permanente entre los docentes... ¿de manera esporádica?

Yo diría que más bien esporádica, solamente en las instancias que están para aquello **¿como cuando hay que atender alguna situación?** Claro...o en los consejos de profesores (pausa) pero hay yo encuentro también que hay una dificultad, en la comunicación (**ya**) a lo mejor podría mejorarse, sí.

Eh...¿Cómo encuentras tu que es la capacidad que tiene el director para asignar a las personas adecuadas (determinar puestos)?

Uy, yo creo que tiene mucha capacidad para eso, tiene muy... claro que puede entregar esa persona de acuerdo a sus habilidades y no lo digo solamente porque me toque a mi específicamente, lo veo también en los colegas que él determina para ciertos cargos, me parece que sí tiene buen ojo. (risas)

¿Ustedes perciben que se deposita confianza en su trabajo? Bastante Y apoyo sobre todo Bastante sí. Espectacular. Eh...

¿Cuáles son los temas más difíciles que... cuesta tratar con los profesores?

Los temas más difíciles (pausa) puede ser aparte del acompañamiento al aula que ha sido un temazo, eh (pausa) bueno ahora último no estamos enfrentando a una situación bastante particular, que no se había dado anteriormente, don Julio (director) lleva casi 4 años y recién ahora podemos decir que estamos tomando algunas medidas respecto a lo que está sucediendo en nuestro entorno, me refiero a las transgresiones de violencia y todo eso, antes no nos sentíamos apoyamos y creo que él tampoco se sentía apoyado para tomar ciertas decisiones que tienen que ver ya con... eh a lo mejor sacar estudiantes que te están provocando la problemática o grupos de estudiantes, como que se trataba de... sobre utilizar el dialogo en esos estudiantes, en los compromiso de la buena onda, pero finalmente no llegabas a tomar una decisión eh... más concreta, entonces siento que ahora recién estamos como poniéndonos en esa forma de asumir internamente, lo que no hemos hecho, y que nos está pasando la cuenta finalmente también, porque hemos permitido mucho; y digo hemos permitido, porque finalmente si bien él es el que gestiona eh.. es toda una comunidad de adultos responsable que hemos permitido que esto se nos vaya... que los chiquillos nos vayan corriendo la valla de que es correcto y que es lo que no.

Como son los procesos de tomas de decisiones que existen en este liceo... ¿Son abiertos, toman algunas personas o participan todos los docentes?

No la verdad, no es tan participativo y me atrevería a decir que esa es una de las cosa que los docentes más recientes; que ellos sienten que la decisión les llega, sin consultarles, más cuando no les parece, ósea esa es la percepción que yo he notado de parte de los docentes de las decisiones que se toman, y como yo lo veo a la interna, yo digo bueno esta decisión se tomó por esto y esto, como que tengo una relación más cercana y me entero más de porque se hacen ciertas cosas y lo puedo comprender mejor, que a lo mejor el docente que no está en el ámbito que estoy yo, porque yo participo en el equipo de gestión, en cambio un docente que solo esta aula no ve esta otra parte.

Que encuentras que hace falta ahí... Mejorar los canales de comunicación. ¿Comunicarles la decisión que se está tomando? Sí, oportunamente ¿porque se está tomando a lo mejor? Sí, para que haya entendimiento, lo mismo que me pasa a mí; yo por algo lo entiendo, por algo hay una comprensión detrás, porque fui parte de la decisión. Pero ¿porque se toman decisiones que a lo mejor lo lleva a cabo el equipo de gestión?... por lo emergente, porque nos sobrepasa, no

hay tiempo para preguntar, ni para dar tiempo a reflexionar la decisión, entonces se asume que quien tiene que tomar la decisión en este caso es el director y obviamente él tiene que... hacer lo que le corresponde.

Y ¿cómo es el apoyo que el director brinda a los procesos de desarrollo profesional docente? Me podrías mencionar a lo mejor algún ejemplo...

(Pausa) Es que no hay mucho, ósea cuando los docentes lo requieren el da el espacio pero no sé si herramientas, es más te puedo dar un ejemplo, el año pasado, yo participo en el equipo psicosocial también, estoy metida en todos lados (risas)... y vimos una necesidad de darles herramientas, porque no se estaban dando las herramientas pa' que los profes tuvieran un espacio de compartir prácticas, nosotros trajimos a una ONG, que permitiera ese espacio en un consejo de profesores, entonces después cuando hicimos la evaluación dijimos: "chuta esto no nos corresponde a nosotros, lo hicimos porque vimos la necesidad, pero no nos corresponde a nosotros como equipo psicosocial". Entonces hay nos dimos cuenta que el problema está en otra parte.

Por supuesto. Bueno en relación a todo lo que hemos conversado donde sientes que se producen las mayores dificultades para el desarrollo de un liderazgo más abierto para este colegio... donde pudiesen a lo mejor participar todos los docentes.

Las desconfianzas, hay mucha desconfianza y también se genera una suerte de... haber... **¿Desconfianza en qué sentido?** Desconfianza por ejemplo en... en que si lo que se está haciendo es lo correcto o si la persona que lo está haciendo es la más capacitada, entonces no hay una confianza en rol de el de al lado, siempre existe eso de... "por algo se está haciendo esto", "no es porque sí no más" o no es porque nos quieran... existe como esa doble lectura de todo, de todo lo que se pueda hacer, aunque sea positivo, siempre van a ver personas que se posicionan en esa. Esa **desconfianza ¿se produce desde los docentes hacia los otros docentes?** Sí también, o de los docentes a los directivos también, sí existe esa desconfianza que imposibilita finalmente tener objetivos comunes.

Bueno me gustaría si quieres hacer algún último comentario de algo que no haya preguntado... o de algo que sea interesante que podamos mencionar también para ir cerrando esta conversación.

Quizás recalcar lo positivo a lo mejor de lo que tenemos como institución, o de lo positivo que se ha dado el último tiempo. **Sí, me gustaría mucho saber eso...** eh... que si bien se reconoce que de las preguntas que tú me haces, de los distintos actores se reconoce que efectivamente existe... ósea ya reconocer que existe una dificultad en términos de comunicación, de falta de información, de participación y todo lo demás... espacios formales porque en realidad acá hay espacios, porque para que participen hay espacios, pero se hace la crítica de que los hemos dejado mucho tiempo hacer... y no le hemos dado a ese espacio la connotación pedagógica, entonces la participación de ¿quiénes? solo de los estudiantes, porque finalmente en esos espacios solo participan ellos, no hay un docente detrás que también participe de esa discusión, de ese debate... entonces ya reconocer que estamos mal en esa área para mí es positivo.

Bueno yo quiero darte las gracias por participar la verdad es que hay mucha información interesante que mencionaste que me va a ser de mucha utilidad para el análisis de este estudio, eso, que tenga un buen día.

Igualmente, gracias.

ENTREVISTA PROFESOR 3 COLEGIO 2 (P3C2).

Investigador: Bueno, primero que todo quisiera darte las gracias por acceder a participar de este estudio el fin de esta investigación es poder conocer un poco más profundamente como se vive o se percibe el liderazgo en este establecimiento desde la opinión que ustedes los docentes puedan tener al respecto.

Primero que todo me gustaría que me pudieses comentar muy brevemente como ha sido tu bagaje docente o tu trayectoria en este establecimiento.

Profesor 3: Bueno yo ingresé en el 2015, el 6 de junio en pleno paro de profesores, y empecé con 9 horas de reforzamiento de ahí al mes siguiente me aumentaron 7 horas más por un reemplazo entonces empecé con 16 horas, y al año siguiente me dieron un poco más y este año ya tengo 36, ese ha sido mi trayectoria laboral, es mi primer trabajo, o sea la primera experiencia que tengo con un colegio que tengo de manera laboral.

Perfecto. Cuéntame un poco acerca de la dinámica que existe aquí en el colegio entre los profesores, como se da el dialogo entre ustedes los docentes aquí.

¿El diálogo, así como clima laboral, dices tú?

Sí. La comunicación que se da en el día a día. (1:36)

Yo diría que es bien segmentado, acá está muy marcado, por lo que me han dicho antes era más, pero ahora se sigue viendo al menos se siente que hay grupos de profesores que no comparten entre ellos, por ejemplo estos grupos como por afinidad no van a compartir con otros, esta y siempre yo he notado que está este grupo de profesores que son muy unidos entre ellos que son los profesores más antiguos, los titulares, los que han ganado concursos, los que llevan muchos años acá a diferencia de los profesores jóvenes o no jóvenes sino a contrata que no tienen de alguna manera trayectoria en el colegio, que son jóvenes, son nuevos o algunos no son tan.. no son tan, no quiero que suene feo no son tan jóvenes, pero si son nuevos, existe esa segmentación.

Y que es lo que produce esa distancia entre estos... (2:32)

Mucho, o sea de partida el diálogo que era la pregunta anterior... casi no es fluido, o sea no es fluido, porque yo no hablo con muchas personas, es decir, del otro grupo... ehh produce la sensación de que... pero insisto a mí me han contado que antes era más, de que todavía nosotros bueno en este caso yo como persona joven no tengo tanta autoridad para hablar de ciertos temas, entonces te lo hacen sentir, o mí nunca me lo han dicho pero como los comentarios típicos de "antes en este colegio", o "el colegio no era así", "hace diez años atrás", como que hay un roce ahí yo siento.

O sea, tu sientes que te puedes expresar con libertad pero bajo determinado nivel (3:10)

Si, como que aun, aun no me gano el lugar en el colegio, no me siento tan validada como sería si tuviera más años, por ejemplo, eso es lo que yo percibo.

Y ese ganarse ese lugar como se produce, que tiene que hacer el docente para ganarse ese lugar (3:29)

Desde la mirada del grupo humano de docentes del dialogo que era como lo inicial, es llevar más tiempo, y de alguna manera yo igual siento que es pensar como ellos, y pensar como ellos implica otra forma de ver la educación, es una educación que, que como viven del, un poco del pasado de esa mirada un poco de la añoranza de lo que era el colegio emblemático, de excelencia, entonces... ¿Cómo era la pregunta inicial? **La distancia que se produce entre estos dos grupos y como logra un profesor nuevo validarse.** Y por otro lado también hay parte de estos grupos, de estos profesores nuevos, igual yo siento que hay una validación más de la parte directiva, de inspectoría, de dirección, yo me siento al menos mas validada por ellos que por mis propios colegas como del otro grupo.

Eso, por ejemplo, ¿cómo afecta al trabajo colaborativo que se pueda producir entre los docentes (4:38)

Es muy poco el trabajo colaborativo que se hace dentro de esta interacción de estos dos grandes grupos, yo jamás he hecho algo más allá de una conversación simple con personas como con personas de ese estilo de colegio, pero... pero dentro de mi grupo de, como de las personas con las que tengo más afinidad, ahí sí, el trabajo colaborativo es más fluido, por ejemplo hemos hecho, yo he hecho un trabajo interdisciplinario con inglés, un colega ha hecho con lenguaje, entonces no es fluido lo diría pero si se puede hacer pero dentro como de, dentro de sus grupos, no entero.

Y este grupo de profesores que, que es como más antiguo que tipo de trabajo colaborativo producen ellos, entre ellos (5:37)

Entre ellos, deben producir mucho trabajo colaborativo entendiendo que incluso desde la evaluación docente un trabajo colaborativo es también conversar y saldar ideas técnicas que utilizas tú en tu curso y me puedan servir a mí en el otro. Entre ellos yo creo que debe existir, yo nunca lo he visto, al menos, de manera concreta, interdisciplinaria, por ejemplo no.

Me gustaría un poco ahora hablar acerca de, en relación igual a los docentes, como es la actitud que toman frente a las metas o desafíos nuevos que llegan a la escuela (06:10) ¿En general de los docentes? En general y haciendo como si pudieras hacer esta diferenciación también. De las matas nuevas. Claro desafíos, metas nuevas.

Yo igual creo que hay una parte del profesorado que se resiste un poco a lo nuevo, y todo lo que implica lo nuevo, por ejemplo yo me acuerdo que en estos años que he estado acá se habló del reloj control, que es bueno una innovación técnica, pero eran discusiones y discusiones de porque nos iban a controlar el horario así, o el acompañamiento en el aula que es algo super común en los colegios; aquí fue tema de discusión. Entonces yo siento que hay un sector del profesorado que se resiste a los nuevos desafíos, incluso si eso nos beneficiaría a nosotros, por ejemplo trabajar más colaborativamente en pro del Simce por ejemplo, estoy inventando pero ahí hay como una resistencia a los cambios

Y que características tienen las personas que resisten a ese cambio

Como dije anteriormente son personas que han vivido otro liceo, este liceo tiene muchos años, ha pasado por excelentes momentos pero tuvo una época de gloria que se empezó a terminar, bueno con esta crisis postmoderna de una escuela tradicional pero, ya no es el colegio de antes, entonces yo me he dado cuenta que a nivel sociedad las personas sobre todo que han vivido otros procesos históricos tienden a resistirse un poco a lo nuevo y nosotros también somos representamos esta nueva idea, también hay una resistencia a nosotros, por ahí yo creo que parte pero eso no sé si será un tema más de escuela, a lo mejor es un tema de cultura.

Perfecto, ahora vamos a pasar a hablar un poco acerca del equipo de gestión y sobre la relación que este tiene con los docentes. Me podría explicar cómo se manifiestan, que relaciones existen entre el equipo de gestión y los docentes.

El equipo de gestión. Yo encuentro que la relación del equipo de gestión con nosotros los docentes es positiva, sobre todo este año que han habido algunos cambios, y yo noto un apoyo al menos personalmente, yo noto un apoyo del equipo directivo en este caso de mí como persona por los problemas que he tenido en el colegio, como el apoyo humano; segundo fueron a evaluar mis clases porque esto es voluntario en el liceo y me ofrecieron todas las herramientas para perfeccionar mi clase, diciéndome desde ya mis cosas positivas y también cosas en las que estoy un poco al debe. Encuentro que tiene unas ganas de mejorar al colegio.

Y como sentiste ese acompañamiento que se te hizo en el aula. Punitivo? (09:23)

No, para nada, yo soy de la idea de que...bueno uno va a la universidad 5 años, te evalúan esos 5 años, a la práctica profesional y después a la vida, entonces más allá de la evaluación docente que todos sabemos, todos tenemos nuestras críticas al respecto, no hay nada más que te diga como lo estás haciendo, entonces yo ojala tuviera constantemente evaluaciones dentro del establecimiento para yo mejorar como profesora, o sea, ojala llegue el día, ojala nunca llegue el día en que yo diga no aprendo más, ya no aprendí más, no porque ahí sería el día que ya no, no sirvo para esto.

Y además del acompañamiento que ustedes realizan en el aula, que otro tipo de apoyo brinda el equipo de gestión para los procesos de desarrollo docente (10:12)

Que otro tipo de apoyo... (Pausa larga) A ver, por ejemplo no sé si tomarlo como un apoyo o como un problema pero aquí no hay, no hay supervisión de los instrumentos de evaluación por ejemplo por parte de utp, acá hay plena libertad para que tu evalúes como quieras, que hagas las clases como quieras, o sea hay, hay una, yo lo traduciría a una confianza del profesorado, por ese lado yo, para mí una, es algo positivo aunque si obviamente me tuvieran que revisar las pruebas no tengo ningún problema pero no está esa presión, ese agobio a lo mejor de mandar todo con mucha anticipación, ahí hay un poco más de libertad, que otra cosa; concretamente yo no he visto por ejemplo que, bueno colegio municipal, pero como que te apoyen para seguir perfeccionándote externamente, no se no lo he visto, todavía se mantienen en el intento.

Pero tú puedes por ejemplo presentarle alguna una inquietud, necesidad al equipo de gestión, que la requieres como docente... algo... se abren como para brindarte esa ayuda o por lo menos escuchaste. (11:34)

Sí. Sí, no hay nada, nada que decir del equipo directivo y de gestión, yo acá al menos, yo hablo de mi experiencia, he tenido todo el apoyo, el consejo y la confianza que yo siento que depositan en mí para pedir ayuda para incluso pedir más plazo cuando se ponen un tope para las notas y no, como que a veces se trabaja mucho con el susto, como de tú me das, yo te doy, como de la confianza y yo tengo plena confianza en ello.

Vamos a hablar ahora un poco acerca del liderazgo del director de este establecimiento. ¿Tú me podrías explicar cómo es la comunicación que se da entre el director y los docentes? ¿Qué características tienen, de que tipo es? (12:20)

Yo te diría que yo no conozco otro director, como es mi primer trabajo no conozco otro director pero este director tiene predisposición al dialogo, o sea su oficina está siempre abierta; si yo tengo una duda o una queja o un problema a mí siempre me ha escuchado o sea; y él tiene esa política como de tomar desayuno con los profesores, de intentar llevarse bien con todos con todas las personas y ahí yo creo que está el problema, porque en este colegio con la realidad escolar que tiene, los problemas que tiene es imposible llevarse bien con todos. Entonces el dentro de, dentro de su intento de hacer bien su trabajo de liderar bien tiende a ser un poco como de doble discurso, entonces hay cosas que, que muchas veces él dice o dialoga que yo después lo encuentro contradictorio con lo que hace, pero para mí esto no es que él sea es como parte de trabajar en un contexto como este, o sea yo no sé si yo lo haría diferente.

Como sientes tu que es la capacidad que él tiene para asignar a determinadas personas a liderar procesos también en el colegio (13:46)

Eh... ha tenido algunos aciertos y algunos que yo diría que no son desde mi perspectiva que no han sido tan positivos. Pero esto es un colegio, o sea funciona casi con ensayo y error, las personas que yo veo están en puestos de liderazgo desde el directos son personas que son de su confianza en primer lugar, porque con el tema político acá en este colegio en particular el director necesita un equipo de apoyo y no de resistencia lamentablemente, entonces yo veo que las personas que ha elegido son, son positivas pero no sé si siempre en el cargo que pone.

Y el apoyo que el director ha brindado a los procesos de desarrollo profesional docente lo acompaña a ustedes al aula y les brinda para su mejora pedagógica (14:46)

(Pausa) Bueno, yo creo que por él, entraría a las aulas; por lo que yo sé es una persona que ha tenido trayectoria en educación, entonces ha sido, ha hecho toda su vida ehh profesional la ha enfocado a la educación, pero yo creo que no hay aquí no hay recepción, no sé yo creo; yo me imagino que si un director entrara a una clase sería, ¡no! sería horrible sería un... provocaría discusiones entre nosotros, por eso que a lo mejor el no, no, no va mas allá de lo que sus labores lo permiten o de lo que el contexto se lo permite porque sería problema. **¿Generaría una tensión?** Generaría tensión y yo creo que parte de su tarea es no generar tensión entre los estamentos.

Perfecto. Cuéntame un poco, cual sientes tú que ha sido el foco o donde ha planteado su foco el director para realizar mejoras en este establecimiento. (15:57)

¿Cuál será el foco? Yo creo que el foco lo ha planteado desde lo que yo veo en la unidad del cuerpo docente en el espíritu del cuerpo como una vez lo nombró, o sea que todos vayamos para el mismo lado, porque este colegio no es que esté trabajando para el Simce por ejemplo, no, este colegio tiene otros problemas que son super fuertes y que lamentablemente si no hay una unidad de todos no se van a superar. Entonces yo creo que el foco que él ha tenido es como que vayamos todos, que tengamos las mismas metas, ya, en tirar al colegio para arriba, pero como te dije hay personas que... no todos tenemos las mismas experiencias entonces hay personas que ven ese hacia arriba de diferente perspectiva, entonces tienden como a desestabilizar la visión que tiene. Por eso es tan importante que, que tenga un equipo de confianza que lo apoye.

Por supuesto. Y respecto a la participación en el proceso de toma de decisiones y en qué espacio se da que todos los profesores puedan participar de esa toma de decisiones. (17:15)

(Pausa) Ya, ahí yo te tengo mis reparos, porque hay cosas que los profesores no podemos incidir o no es constante, sé que el año pasado se... modificamos entre todos a través de comisiones el manual de evaluación, el manual de convivencia escolar se está trabajando también, había otro... a el PEI; hay instancias de participación pero siento que como este colegio es doble jornada es muy si fueran dos colegios entonces es muy difícil ponernos todos de acuerdo no sé si esta instancia de participación que nos brinda el colegio o nos brinda en este caso el proyecto del director son tan efectivos.

Y hay casos en los cuales no se consideran los docentes para la toma de decisiones y que sientan ustedes que si se les debería considerar. (18:24)

Eh... me cuesta un poco pensar, puede ser, hay un tema en específico que me tiene como dando vueltas pero no sé si esto era por parte del colegio o por parte de la municipalidad por ejemplo, que es el tema de la graduación, dentro de la graduación de cuarto medio, dentro del manual de convivencia escolar del liceo en ninguna parte se estipula que los estudiantes con algunos, con algunos... no se conductas... con algunas sanción por conducta vale decir que quede con exámenes libres, que, que no puedan acercarse al colegio por algún motivo, no se gradúe de cuarto medio, que para mí eso debería ser; entonces yo tengo entendido que acá el colegio eso no es tema, o sea la graduación va igual, entonces ahí al menos me gustaría saber si esto es porque el colegio lo quiere así o algunas personas lo quieren así o porque viene de arriba, porque yo de verdad, algunos yo la graduación creo que es un regalo institucional, no estamos obligados a hacer y que algunos estudiantes que ya no pueden acercarse a colegio o sea como vamos, es muy contradictorio, es como la única instancia que yo diría.

Además de eso no habría ninguna otra. (20:00)

Hasta el momento en mis pocos años acá no he visto.

Ya, bueno lo último, a lo mejor hay algo que algún comentario que quieras hacer en relación a lo conversado, algo que se nos haya olvidado o que no halla preguntado que pueda ser también de interés para la investigación, algo que quieras mencionar. (20:05)

A ver, yo creo que después de esto me voy a mi casa pensando en que otras cosas más pude haber aportado pero ahora a simple vista para tu investigación es de liderazgo, yo creo que el director en este caso no es una persona perfecta, yo creo de verdad, yo pienso con los problemas que hay acá como duerme en las noches y frente a eso y con todo este, que yo te digo que es como un discurso doble que a veces yo no entiendo, yo aun así siento que no sé si podría haber una persona mejor para este colegio, porque de verdad el desgaste acá es gigante y tanto el cómo la inspectoras.

En el discurso que tú mencionas como doble, no sé si quieras hacer mención de eso. (21:15)

O sea yo no quiero ofender a nadie, pero es muy difícil tener una visión de la disciplina por ejemplo cuando los, no se lo estudiantes insisten en no venir con el uniforme y mas allá de la anotación, de la suspensión no se puede hacer nada más, entonces por un lado esta esté discurso de que tenemos que hacer respetar el manual interno bla bla bla las anotaciones pero por otro esta la libertad de expresión de los estudiantes, dejemos a los estos mínimos espacios de expresión, entonces ahí está, ahí se produce él....

Entonces hay un manual que no interactúa bien con lo que sucede en los estudiantes. (21:57)

Claro, o por ejemplo ehh el director tiene esta visión de darle espacio de participación a los estudiantes, que hallan colectivo, perfecto, pero que pasa con todos estos grupos eh...están en no se. quieren hacer una reunión y pierden clase, quizás, esto es una situación hipotética donde inspectoría no va a estar de acuerdo o los profesores no van a estar de acuerdo porque hay un manual, pero no, el colegio tiene que dar esta participación, entonces ahí esta como el doble discurso. Entonces digo que es muy complejo dejar a todos, a todos, a todos ehh de acuerdo con lo que se hace acá.

Bueno hemos llegado al término, quiero agradecerte tu tiempo por esta investigación, recolecte datos muy interesantes para el análisis, si quiere,s de ya muchas gracias por participar.

No, gracias a ti por considerar este colegio Jonathan, espero que sea una excelente investigación, aunque no lo dudo.

ENTREVISTA DIRECTIVO 1 COLEGIO 3 (D1C3)

Investigador: Bueno antes que todo quisiera dar las gracias por haber accedido a la participación de estudio, cuya finalidad es conocer un poco más la comunidad educativa de este colegio, en cuanto a determinar prácticas de liderazgo y también bajo un enfoque distribuido de este. En lo principal la idea de la recolección de análisis de estos datos es poder finalmente, al hacer el análisis de esta investigación poder entregarles datos, información valiosa al establecimiento que pueden constituir mejoras para su desarrollo a futuro.

Primero que todo me gustaría que si me pudiese comentar muy brevemente como ha sido su trayectoria directiva, sobretodo empezando aquí en este establecimiento.

Directivo 1: A ver... yo llevo 23 años en el colegio, comencé como profesora de aula, después fui jefa de departamento, posteriormente participe como asesora de la dirección del colegio, después estuve trabajando como coordinadora del pre-universitario del liceo (durante varios años), finalmente participe en un concurso para inspectora general, de lo cual fui 10 años inspectora. Y finalmente eh... llegue al cargo de directora por alta dirección pública. **En este colegio... ¿Cuánto ya lleva ejerciendo como directora?** Dos años desde que gané el concurso y llevaba ya 1 año y medio subrogando. **Ah ya, en la práctica casi 4 años.** Claro, más o menos. **Perfecto...**

¿Cómo se ha desarrollado esa relación entre usted y los docentes de este establecimiento, desde que usted es directora?

Eh... yo diría que ha sido un desarrollo casi natural, porque como inspectora general trabajé 10 años y... ya me conocen entonces tengo una buena relación diría yo, en general con los colegas; siempre hemos tenido una relación de sinceridad, de franqueza, de llamar a la persona cuando corresponde y en forma privada conversar con ellos. En general yo creo que se acostumbraron a mi trabajo, yo desde mi experiencia creo que los colegas me respetan; como inspectora general por ejemplo yo sin tener que decirle a los colegas vayan a tomar los cursos, yo llego a la sala de profesores y la gente se para porque tienen que ir a trabajar, yo paso por los pisos y las niñas ingresan a las salas, no tengo que estarles recordando. **Interesante.**

¿Cómo es la comunicación que se da en el día a día con los docentes?

Eh... yo creo que fluida, igual acá trabaja mucha gente ¿ya?, hay gente que tiene distintas visiones. Pero yo creo que en general es buena, porque yo estoy todos los días en el colegio, estoy en la puerta todos los días, los recibo cuando llegan, después voy a la sala de profesores, estoy en los pasillos, entonces los veo desde las salas, me hacen señas que se yo, nos saludamos, eh... cuando tienen problemas vienen a hablar conmigo, me plantean sus situaciones. Yo creo que en general, y además que participo en todas las reuniones de jefe de departamento, tenemos reuniones con los departamentos también, el equipo directivo completo con los departamentos, para hacer análisis de resultado, evaluaciones del trabajo, proyecciones para el año siguiente, necesidades que tengan, entonces yo estoy muy metida en el colegio todo el día. **Existe la constante de comunicación.** Sí. Los días jueves por ejemplo tenemos reunión de consejo de profesores, reuniones técnicas, y también yo participo de todas esas reuniones, entonces ahí también tenemos una relación de... los temas que nos toque tratar.

¿Qué actitud toman los docentes cuando se les presentan en el colegio metas o desafíos nuevos?

Eh.. (pausa) bueno al principio un poco inquietos. Nosotros hemos estado en todo, en este periodo desde que yo asumí en un proceso de cambios, yo asumí en un momento de crisis del colegio, porque la otra directora renunció por una situación compleja y una de las personas que más conocía el colegio era yo. Y ahí empezamos a provocar algunos cambios, que los colegas no han estado absolutamente de acuerdo, pero que hemos ido trabajando de a poco con ellos y claro, a los profesores nos cuestan los cambios, somos en ese aspecto... nos parece mejor hacer lo que hacemos siempre, como lo hacemos siempre, es como mantenerse en una zona de confort que provocar el cambio es incomodarme; pero de todas maneras hemos ido haciendo grandes cambios por ejemplo terminamos con el proceso de admisión, los colegas no estaban de acuerdo con eso, pero... aunque nosotros como liceo emblemático tenemos más tiempo para terminar con la selección, nosotros decidimos terminar con el examen ¿ya?, y creamos otro sistema que se los dimos a conocer a ellos, ellos opinan que las alumnas que están llegando hoy día no son las mejores, porque nosotros terminamos con la prueba. Hemos ido también cambiando el trabajo en el aula, vamos a observar las clases que sé yo, también eso causa cierta inquietudes, pero finalmente la gente asume, yo me acuerdo que como inspectora general yo fui la gestora de terminar con el libro de firmas y colocar un reloj-control, y fue guerra, pero finalmente hoy día nadie cuestiona que tiene que poner su dedo cuando llega al colegio y cuando se tiene que ir tiene que colocar su dedo, y porque es mucho más transparente para todos. **Claro.**

Y en este proceso de cambio que como usted señala ha sido difícil de llevar ¿Cuál ha sido como su principal estrategia para?

A ver, la principal estrategia es que... el equipo directivo a liderado, yo a la cabeza siempre, en conversaciones con los colegas... como por ejemplo todos los departamentos tienen una hora de reunión semanal que está puesta en calendario, y además de esa tenemos la reunión técnica. Nosotros hacemos exposiciones por ejemplo la ley de inclusión nosotros expusimos, analizamos con ellos las cosas negativas, las cosas positivas, que nosotros consideramos en como nos va a afectar, vamos tratando de ir un poquito a la vanguardia con los colegas porque... por ejemplo cuando el año pasado nos llegaron los resultados de la evaluación docente, bueno siempre llegaba la información y al colega se le entregaba su sobre y después a la directora le llega la información global del colegio, y eso siempre quedaba guardado, y yo propuse que lo analizáramos como equipo directivo primero, que analizáramos los resultados de nuestros colegas y después que esos resultados los analizáramos con ellos, entonces hicimos reuniones con cada departamento y analizamos los resultados del portafolio y de su evaluación docente de cada uno, sin decir nombres pero, y eso lo cruzamos con los resultados de 5 años atrás de PSU, Simce, promedios, etc. **Ya**, y fue una cosa bien caótica al principio para los profesores, no les gustó, estaban muy incómodos, poco menos que era una humillación, pero finalmente entendieron... que ese análisis que estábamos haciendo de los resultados era para ayudarlos, para ver que... porque mira finalmente ellos mismo dijeron; nosotros por fin nos sacamos la careta, de que porque trabajamos en este colegio somos los mejores profesores de Chile, "no somos los mejores, somos igual que los demás, tenemos las mismas debilidades, necesitamos mejorar nuestro trabajo". Por ejemplo tenemos problemas para redactar, los colegas de matemáticas, los de física, decían yo sé lo que quiero hacer, pero cuando tengo que explicarlo no sé como hacerlo. Entonces ideamos un plan de fortalecimiento al desarrollo docente.

En relación a eso mismo que usted comenta lo último del plan que se ideó ¿Cual ha sido en este caso el apoyo que ha brindado el equipo de gestión a todos los procesos de desarrollo docente?

Un plan de formación de desarrollo docente, que lo creamos el año pasado; hacemos talleres nosotros a los profesores, el equipo técnico fundamentalmente hace ese trabajo, y también hemos hecho cursos para los profesores, hemos hecho seminarios aquí también, sobre como por ejemplo de motivación, hemos hecho curso de resolución de conflictos, manejo de las emociones; ósea estamos tratando de darles una formación integral al profesor, para los nuevos tiempos que vivimos. **Perfecto, comprendo muy bien.**

Como en este caso... vamos a hablar un poco entre los docentes ¿Como usted observa que es la relación que existe entre ellos? Entre pares docentes.

Eh...es buena, en general es buena, aquí son más o menos como como 140 profesores; hay una buena relación, nosotros celebramos muchas cosas durante el año, por ejemplo celebramos el día de la madre, el día del padre, el día de la alumna, el día del profesor obviamente, la navidad, año nuevo, fiestas patrias; casi todos los meses tenemos una convivencia que hacemos en conjunto con los asistentes de la educación. Ósea ya hace un tiempo eran las cosas como separadas, nosotros dijimos somos una comunidad ¿por qué nos separamos? Y creamos este año por ejemplo por fin logramos juntar... un grupo de relaciones humanas que está integrado por profesores, asistentes de la educación, auxiliares y entre todos organizamos, yo los llamo miren se acerca el 18 que vamos a hacer, y el año pasado hicimos una fiesta de navidad y una fiesta de año nuevo preciosa, a todo el mundo le encantó entonces... pero también hay situaciones así como puntuales con un grupo de colegas que es muy crítico de esta gestión y que provoca molestia a la mayoría de los profesores, nosotros tenemos por ejemplo correo institucional por donde se envía la información masiva diariamente; y estas colegas utilizan ese correo masivo para enviar opiniones, críticas hacia el equipo directivo, que no lo hacemos bien, que no sé por ejemplo dicen que no hay libertad para expresarse, nosotros tenemos todos los jueves consejo de profesores y de los cuatro jueves que usamos en el mes, uno lo cedimos para que el consejo gremial tenga su reunión, a la que yo también voy, entonces ellos pueden conversar sobre temas gremiales una vez al mes, que eso debería estar fuera de su horario de clases porque es un tema gremial, y tres jueves nosotros los usamos para temas pedagógicos, técnicos, y lo que ellas quieren es que esos consejos sean para discutir sobre... cosas que ellos quieren instalar por ejemplo. Pero nosotros estamos súper enfocados en lo pedagógico y vamos para allá, entonces nuestra prioridad es esa. Entonces por ahí de repente hay alguna molestia porque ellas me envían... cuando se envía a todos le llega a todos, a los docentes, a los asistentes, apoderados, al centro de alumnos, les llega a todos. Entonces ellas hacen una crítica constante de que no les parece lo que estamos haciendo, entonces la gente se molesta mucho y dice por favor no quiero recibir más estos correos, los voy a mandar a spam, también se ha conversado con ellas, se nos pidió un protocolo. Nosotros hicimos ese protocolo y se comprometieron a que se iba a usar solamente para, no para reflexiones personales, sino que para información de un colegio, pero ellas igual insisten. Entonces eso causa de repente molestia, y no participan en ninguna actividad que nosotros hacemos. **Ya** pero son 3 personas.

En esa conversación que usted ha tenido ¿ellas han manifestado el por qué no participan?

Sí, porque eran parte del equipo de la otra directora, entonces ellas seguramente iban a obtener cargos, porque la otra directora iba nuevamente a postular, estuvo 20 años. La directora estuvo 20 años y se prestaba para un nuevo proceso, ella no había ganado así por alta dirección pública, pertenecía a la otra ley.

Ósea son profesores que llevan una gran cantidad de años acá en el colegio... Sí , por lo menos diez. Y también tienen esta mirada que les llega de que... como usted mencionaba anteriormente de... el colegio por ejemplo debido a que ya no tiene selección ¿le atribuyen a esas causas?

Claro, y además por ejemplo que el colegio se está viniendo abajo, que la disciplina ya no es disciplina, que las niñas vienen como quieren y no es verdad, no es verdad eso.

Bueno voy a un poco a hablar sobre otro pequeño tema que es ¿cómo se da la participación el trabajo colaborativo entre los docentes? ¿Hay instancias en las cuales se sientan a trabajar juntos?

Sí, pero... todavía no está bien instalado ¿ya? Porque aquí se demoran estos procesos en instalarse bien , pero si hay trabajos colaborativos en departamentos por ejemplo, un departamento con otro se juntan a ... por ejemplo hicimos un trabajo colaborativo ahora para las fiestas patrias con el departamento de historia. Ellos estuvieron a cargo de organizar un trabajo en las salas de clases, dividieron las salas de clases, los niveles, y el tema era la mujer a través de la historia, y entonces a distintos niveles les tocó una parte de la historia, ellos hicieron la rúbrica, el departamento de artes colaboró en adornar todo, en sugerirles a las niñas (esto correspondería hacer acá), el departamento de matemáticas participo con juegos de la época; bueno y así, los profesores de ciencias fueron el jurado, con la rúbrica que llevaba historia, participó harta gente en esa actividad.

¿Y qué dificultades se presentan a veces para que los colegas trabajen en conjunto o colaborativamente?

Dificultades que... ellos solicitan que se les retribuya el tiempo que se quedan por ejemplo, o bien que los suspendamos de la clase. Para nosotros a prioridad es la clase, entonces también tenemos dificultades porque hay algunos colegas que dicen que no, que ese tipo de cosas no se debe hacer, que aquí hay que hacer solo clases, y no quieren participar en otra cosa, entonces hay que hacer un doble esfuerzo para trabajar con ellos, además que como somos tantos, el departamento de matemáticas son 18 profesores, les cuesta ponerse de acuerdo, lenguaje también son 18, entonces, pero sí colaboran, finalmente se hacen trabajos.

Esta instancia de trabajo colaborativo viene desde el equipo de gestión que se lo presenta a los profesores o emana a lo mejor ¿desde la iniciativas de ellos?

Nosotros tratamos de instalarlo, también hay otras muestras por ejemplo, profesores de artes con historia que hacen el trabajo en conjunto. Lenguaje con historia y arte por ejemplo, cuando nosotros celebramos el día del libro, y hacemos una feria del libro ¿ah? Con libros que las niñas venden y ahí participa arte por ejemplo, participa historia también, lenguaje lo lidera, pero los otros departamentos también tienen su colaboración , porque los profesores les solicitan ayuda. Cuando esta la feria latinoamericana de historia, participan los profesores de lenguaje en lo que los departamentos le van solicitando, ese es el trabajo colaborativo que estamos haciendo. **Perfecto.**

Bueno tocando otro punto eh.. como son los espacios en que... o también de qué forma se toman decisiones acá referente a distintas tareas que tenga la escuela...

A ver, tomamos decisiones del equipo directivo, pero también tenemos el equipo de gestión ampliado que es bastante grande aquí, son como 20 y tantas personas, También está el consejo escolar, está consejo de profesores, en todo esos niveles vamos tomando decisiones, dependiendo de los temas. Por ejemplo si es sobre convivencia, si es sobre revisión del manual de convivencia, participa toda la comunidad. Si es por ejemplo revisar el P.E.I toda la comunidad, en los consejos de curso las alumnas, en las reuniones de padres los apoderados, en los consejos de profesores los profesores, los asistentes de la educación en reuniones también, y se forma una comisión que va como finalmente dejando... sintetizando lo fundamental, por ejemplo también trabajamos de esa manera el PADEM. Dependiendo de la tarea que tengamos es como vamos trabajando.

¿Y en que tareas no se considera la actualidad de los docentes para la toma de decisiones?

¿En qué tareas?.. yo creo que en las fundamentales se considera... por ejemplo en el P.M.E eh... participa toda la comunidad, de repente la gente no quiere participar, las niñas por ejemplo no, si se tienen que quedar, no, nos queremos ir. Entonces ahora que hacemos, cuando hacemos cambio de actividades dejamos 4 horas y las niñas trabajan las 4 horas y después las despachamos a todas, porque si despachamos una parte las otras se molestan. Entonces trabajamos en distintos espacios con los profesores, con las alumnas, con los asistentes, con los apoderados. en el PADEM los apoderados no vienen, no vienen porque no les interesa, las niñas más o menos, a lo mejor encuentra que es muy lejano. Pero en el P.M.E por ejemplo todo el mundo participa, porque nosotros tenemos un P.M.E que tiene bastantes recursos y las niñas saben... toda la comunidad sabe que el P.M.E es muy importante porque tiene muchos recursos para invertir en el colegio.

¿En qué tarea usted ha considerado que es más pertinente que a lo mejor la tome la decisión un grupo más acotado... a lo mejor el mismo equipo directivo?

Por ejemplo el tema de horarios, el tema de horas, la dotación docente, en eso es el equipo directivo. **Y en temas pedagógicos por ejemplo?** El reglamento de evaluación se trabaja con los profesores, equipo técnico con los profesores **Ya.** Por ejemplo, este año presentamos programas propios en casi todas las asignaturas, y eso se trabaja equipo directivo, equipo técnico y profesores.

¿Se trabaja en conjunto o se trabaja como haciendo la bajada?

Se trabaja por departamento, por ejemplo reunimos a los jefes de departamento, el jefe de departamento lleva la tarea y después lo conversamos, claro por departamento va la jefa técnica o el equipo técnico baja hacia los departamentos también. Perfecto, **Ya.**

Se les presenta este plan a los docentes y ellos pueden digamos... hacerles algunas modificaciones o hacer su aporte. Sí...pueden ir como co-construyendo... Sí.. me parece muy interesante eso también.

Por ejemplo el P.M.E lo trabajamos así. Entonces ellos dicen " a nosotros nos parece esto otro que se yo" ya, lo discutimos y finalmente llegamos a acuerdo.

Y bueno para ya ir terminando esta entrevista... ¿Qué características de liderazgo que usted ha llevado a cabo en este colegio usted considera que han sido claves para la mejora, tanto en lo pedagógico, como en lo normativo del establecimiento, y donde está enfocado su foco? (pausa)

Uf... difícil eso, mira para mí el foco siempre ha estado en lo pedagógico, yo he querido ser una directora todo terreno, muy instalada en el colegio. Fundamentalmente para mí lo más importante es lo pedagógico, pero con un liderazgo distribuido ¿ya?, que si bien yo estoy a la cabeza, para mí el equipo directivo es fundamental, porque nosotros todo lo conversamos, todo lo discutimos, a veces no estamos de acuerdo, pero le damos otra vuelta, hasta que finalmente como con una muy buena relación de confianza, de instalar espacios para el trabajo nuestro como equipo directivo; pero también este liderazgo distribuirlo al equipo de gestión por ejemplo, al consejo escolar, al consejo de profesores, los jefes de departamentos para nosotros son líderes también que están trabajando, y después de los jefes de departamento están los coordinadores de nivel, entonces tenemos este liderazgo bien extendido, para que los colegas también vayan apropiándose de sus tareas, por ejemplo para este próximo año, hemos estado... ayer discutimos... ayer era el día del profesor, pero nosotros vinimos a trabajar, los profesores tenían su día libre, y estamos viendo de qué manera podemos apoyar mejor a los jefes de departamentos, a los profesores jefes por ejemplo, que necesitan empoderarse más, que tienen que tener un liderazgo mayor para trabajar con los cursos, y ayer estuvimos discutiendo cuantas horas le podemos asignar más, para que ellos de verdad hagan el trabajo que se requiere, pero también con cumplimiento de metas, cumplimientos de objetivos, con un perfil, en eso estamos.

Y la principal amenaza para llevar a cabo ese liderazgo más distribuido ¿Cuál ha sido?

La principal amenaza... yo creo que han sido las movilizaciones. Yo creo que este año nosotros hemos logrado... yo creo que gran parte de eso es mérito nuestro como equipo directivo, este año nosotros logramos parar las tomas. Bueno también el alcalde dice que gracias a su trabajo (risas) está bien, me parece bien, pero nosotros estamos aquí adentro todos los días, y hacemos un trabajo. Otra cosa que se me olvidaba y para mí también es súper importante el trabajo que nosotros como equipo directivo hemos hecho con los apoderados del colegio, nosotros estamos de vuelta con los apoderados aquí en el colegio, con una relación muy cercana con ellos, yo una vez al mes me reúno con los subcentros, los citamos antes de la reunión de apoderados, los citamos una semana antes y les informamos lo que hemos hecho durante este mes, los logros, los problemas, las inquietudes que tenemos, le damos la tabla de la reunión de apoderados para que ellos también lideren y colaboren con el profesor en llevar la información a los apoderados, entonces a ellos le entregamos mucha información de lo que hacemos, cada cierto tiempo va un colega que hace un taller de ciencias por ejemplo y le va a contar a los papás que es lo que hacen ahí en ese taller. Eh... siempre estamos con mucha información con ellos, ellos han sido yo creo un apoyo importante para poder parar las tomas, y lo otro que hemos aplicado las normas del colegio. Entonces yo creo que la principal amenaza de poder avanzar en esto es que no teníamos clases, que estábamos un mes, dos meses parados y después en retomar todo, era de verdad muy dificultoso, porque todo el mundo se desmotiva, no solamente las alumnas, los profesores también. Entonces ya nosotros pensamos ¿va a ver toma el próximo año? Si hay toma, se paraba todo, los profesores se iban a sus casas prácticamente de vacaciones, y el año pasado dijimos no, si hay tomas los profesores van a ir a cursos, entonces nos conseguimos lugares donde funcionar y citábamos a los profesores, trabajábamos en un curso de educación sexual dado por la orientadora. Después teníamos otro en la católica, vamos a un curso de resolución de conflicto a la católica, entonces los mantuvimos ocupado todo el tiempo que duró la toma, los profesores estuvieron trabajando.

Bueno creo que hemos conversado bastante, nos pasamos del tiempo, pero ha sido sumamente interesante todo lo que hemos podido conversar. Y más que nada agradecerle por su tiempo y por la entrevista realizada.

ENTREVISTA DIRECTIVO 2 COLEGIO 3 (D2C3)

Investigador: Bueno para empezar me gustaría agradecerle por acceder a la participación de este estudio, en el cual tal cómo le comenté recién se enfoca un poco en conocer en profundidad cómo se da en este contexto el liderazgo desde una perspectiva distribuida. Le recalco de nuevo también que se resguarda el anonimato de las personas, acá lo que importa es lo que la persona enuncia o su percepción sobre determinados fenómenos de estudio. Y para comenzar me gustaría si me pudiese comentar muy brevemente cómo ha sido su trayectoria profesional aquí en este establecimiento y el cargo que también ejerce.

Directivo 2: Eh... bueno yo llevo 21 años acá en el establecimiento, soy ex-alumna, llegué a hacer mi práctica profesional acá, posteriormente postulé muchos años, porque cuesta... antes costaba mucho más entrar acá, eh... ingresé a hacer clases el año '96 y estuve haciendo clases en aula. También asumiendo otras responsabilidades cómo coordinadora de medio ambiente, jefa de departamento, coordinadora de algunos proyectos también medio-ambientales y fui profesora de taller de idiomas durante 10 años, y el año 2004 cuando se decide... y bueno y paralelamente siempre estudiando, el año 2004 se decide eliminar la asignatura, yo de origen soy profesora de francés, y ahí paso por los estudios que tenía a la unidad técnico pedagógica, y llegué el 30 de Noviembre del 2004 a la UTP haciendo... todo, desde el corcheteo, después fui curricularista, saqué mi magister, evaluadora, fui coordinadora de práctica. He desempeñado cómo todas las labores de la UTP excepto la central de apuntes. Eh... y llevo cómo jefa técnica desde el año... desde el segundo semestre del 2013. Con la dirección anterior, en que yo postulé ya, y fui elegida por la municipalidad, y después la directora actual digamos postulando a directora cierto del establecimiento, me incorporó en su equipo y de ahí estoy... ya digamos... estoy cómo te digo desde el segundo semestre de 2013 cómo jefa de unidad técnica. **Perfecto, sí.**

Me gustaría centrarme en cómo es el apoyo pedagógico que brinda en este caso usted cómo jefa de UTP a los docentes.

Nosotros conformamos un equipo técnico que cuenta con una curricularista-evaluadora, jornada mañana jornada tarde, y 2 docentes de apoyo UTP, una que está actualmente con licencia y otra que se dedica al área de biología-química, que eran las funciones que yo hacía antes. ¿Qué hacemos con el equipo? Se revisan todos los instrumentos de evaluación de los profesores, el profesor tiene que presentar con 48 horas de anticipación su instrumento de evaluación o guías de aprendizaje, cualquier tipo de instrumento de evaluación, rubricas, prueba de selección, prueba de desarrollo, lo que sea ¿ya?, y estos instrumentos de aprendizaje cómo de evaluación, son revisados por el equipo y se hace una devolución al profesor, si no tiene ningún inconveniente se reproduce, se pone el timbre, porque nosotros lo revisamos junto con la planificación, es decir que el objetivo de la prueba, vaya acorde al objetivo de aprendizaje de acuerdo a bases curriculares, se hace esa triangulación, que las preguntas estén bien planteadas, tengan ciertos niveles taxonómicos ya, eso nos costó mucho hacerlo, eh... En ese momento yo no era jefa de UTP, pero nos costó mucho instalar (pausa) en que el instrumento de evaluación tuviera ciertas características para que diera cumplimiento a lo que yo realmente quiero evaluar de acuerdo a lo que estoy enseñando. Ese es un apoyo de los profesores (pausa) les costó al principio... los primeros años, osea recibir su prueba... con bastantes "apreciaciones" ¿ya? Eh... porque normalmente el profesor siente que él es dueño de su clase y que todo está bien, entonces decirle que no está bien planteada la pregunta, que esta no es una pregunta de inferencia, es una pregunta de conocimiento ¿cierto?, O que las preguntas no dan cuenta del objetivo de la prueba, que la prueba está completamente una prueba de conocimiento, no hay preguntas de análisis, no hay preguntas de aplicación etc. entonces ese es un choque importante para la cultura del colegio, y ahí justamente ha sido un trabajo de años, de muchos años que llevamos en esto de estar apoyando al profesor, cómo se planifica, cómo se plantea un objetivo, que es una habilidad, que es una destreza, que es algo que es recurrente, por que los profesores van cambiando.

Otro de los apoyos que hacemos desde la UTP al profesorado es junto con lo que es la revisión del instrumento evaluativo, se han hecho algunos talleres cómo por ejemplo; colegas del departamento de lenguaje y colegas de mi equipo, hacemos un trabajo de cómo evaluar la comprensión lectora, desde otra disciplina que no es lenguaje ¿ya? ¿cómo evalúo historia con preguntas de comprensión lectora?, cómo evalúo biología etc. También trabajamos en la evaluación docente ¿ya? Nosotros implementamos a partir del año 2006-2007, se implementó un trabajo que apoya a la evaluación docente, entonces todo el equipo, tomamos a los colegas... a veces nosotros hemos tenido 90 evaluados ¿ya? Y eh... los apoyamos, le hacemos primero la explicación de lo que es el portafolio, de todos los módulos, las tareas, en que consiste cada una y nos centramos de acuerdo a la evaluación docente, cuáles son las debilidades mayores. Se les hace incluso talleres de redacción a los colegas que les cuesta más redactar, se les revisa su portafolio, se les hacen sugerencias desde el punto de vista técnico ¿ya? Y eso lo tenemos ya hace muchos años, osea con varios años en que no se evaluaron los colegas. También hacemos un trabajo de apoyo en la observación de aula, nosotros vamos a observar lo hace la directora y yo, observamos las clases de los docentes y posteriormente hacemos una retro-alimentación, en que a partir de una pauta y una rúbrica que tenemos, consensuada por ellos, hacemos todos los alcances, de aspectos positivos-negativos, fundamentalmente destinado a la mejora ¿ya? Después tenemos una entrevista con ellos y le indicamos los aspectos a mejorar, aquellos aspectos deficitarios y establecemos compromisos de mejora y posteriormente hay una segunda observación ¿ya? Para ver cómo esto eh... si hubo algún cambio o no.

También todo lo que tiene que ver desde la UTP, tenemos una mini-unidad dentro de la UTP que trabaja con todo lo que es recursos tecnológicos, es decir por ejemplo eh... por medio de la ley Sepinstalamos en todas las salas ¿cierto? Equipos, y esta unidad se preocupa por ejemplo de entregar...un profesor va a pedir computador, alargador, cable de audio, entonces hay personas encargadas de entregar todo eso ¿ya?, pero además de solucionar el problema, que se des configura la

pantalla, que no funciona acá, el profesor quiere hacer una charla en el teatro, están los recursos disponibles eh... todo lo que tiene que ver con material, está todo centralizado acá en UTP. También tenemos todo lo que es la disposición de sala... en que el profesor nos va indicando mira necesito pinacoteca, se anota la pinacoteca. Todos los recursos que él necesite para hacer su clase (interrupción de 10 segundos)... nosotros nos preocupamos que el profesor tenga todas las herramientas para poder hacer su clase. Otro apoyo es conseguir charlas, seminarios, conexiones, que eso lo hacen o ellos a veces nos dicen "oye mira me conseguí este contacto" listo nosotros arreglamos para, siempre en la perspectiva de mejorar los aprendizajes y también de fortalecer la profesión docente, por ejemplo traemos... ahora con PRODEMU tenemos el 27 de Noviembre vamos a traer un tema de capacitación en prevención de la violencia en el pololeo, el derecho reproductivo de la mujer, el año pasado trajimos neurociencia, el año pasado hicimos un curso con la católica, siempre estamos tratando de entregarle herramientas a los docentes, que eso lo hacemos como equipo directivo, y desde la UTP también hay estas iniciativas de ir... por ejemplo entregando a los profesores no solamente las herramientas materiales sino también técnico pedagógicas. Cuesta... porque existe una resistencia que tiene que ver con el gremio... a recibir ¿ya? A darse cuenta de que tiene un error en el planteamiento de alguna pregunta, pero esas resistencias han ido cediendo, porque ya llevamos años en esto, pero siempre hay colegas que no, "lo mío es perfecto", entonces cuesta bastante, y nosotros el equipo es bastante fuerte afortunadamente, y estamos resolviendo de esa manera, lo mismo con las planificaciones. Mira este año se han devuelto las planificaciones pero una cantidad de veces increíble, porque estamos con bases curriculares nuevas, entonces la dinámica ya sale del contenido, vamos a trabajar con habilidades y el profesor no estaba acostumbrado a eso, nosotros estamos transitando a bases curriculares que nos hablan de desarrollo de habilidades, cuando veníamos de un marco curricular bastante contenidista, y la característica del liceo es que el profe' se preocupa de pasar mucho contenido para que les vaya bien en la PSU, contenido, contenido, entonces el desarrollo de habilidades iba quedando postergado, entonces hemos devuelto... devuelto, todavía estamos devolviendo planificaciones, "no profesor, no está buena nuevamente, aquí tiene que hacer el foco acá" etc, etc, pero uno se junta con el colega, osea no es que yo le mando el correo no más ¿Que otros apoyos desde la UTP? Eh... las salidas pedagógicas, le hacemos los contactos o si ellos lo hacen, nosotros incluso les facilitamos todo lo que tiene que ver con los aspectos administrativos para las salidas pedagógicas. Eh... y no sé si se me quedan otras cosas más.

Yo creo que me ha dicho bastante, me respondió cómo 3 o 4 preguntas por lo menos que le iba a hacer (risas) pero no, ha estado bien. Puntualmente lo que es la participación del trabajo colaborativo entre docentes ¿Cómo se da en este establecimiento?

Mira nosotros tenemos esta dinámica de funcionamiento, nosotros nos reunimos todos los jueves, en una reunión técnica general, es una reunión que está programada desde las 13:10... nunca la empezamos a las 13:10 porque los profesores salen a las 13:05 de las salas, entonces 13:20 por ahí la empezamos, que lleguen a la pinacoteca que es nuestro lugar de reuniones, y esta termina 20 para las 3, es una reunión donde vamos tratando temas informativos, y el inicio de algún trabajo que después se realiza en las reuniones de departamentos. Entonces los profesores trabajamos acá en esta reunión general, una vez al mes es gremial y las otras son de trabajo técnico. Trabajan colaborativamente en sus departamentos, cada departamento tiene una reunión semanal de 2 horas pedagógicas, en que se juntan a tratar los temas, algunos temas del departamento y otros que son trabajados en la reunión de jefes de departamento que se hace el día viernes, entonces yo me junto con los jefes todos los viernes, tratamos los temas, evaluamos... por ejemplos ahora hicimos una salida pedagógica de 13 cursos a la vez a distintos lugares ¿ya?, evaluamos eso, por ejemplo ahora estamos reformulando reglamento de evaluación, estamos haciendo hincapié en el tema de... la ley de inclusión y evaluación diferenciada, nosotros no tenemos pie, por lo tanto estamos tomando algunos elementos del decreto 83 del 2015 para aplicar evaluación diferenciada, a niños que presenten trastornos específicos de aprendizaje, déficit atencional, porque no es una dinámica que nosotros teníamos incorporada en forma recurrente, entonces ahora todos los departamentos están trabajando hasta el 6 de Noviembre, que tienen que entregar sus aportes al reglamento de evaluación en ese aspecto ¿ya?, siempre los estamos revisando. Entonces en la reunión de jefes de departamento se dan las directrices del trabajo y el jefe... el día lunes empiezan las reuniones, por ejemplo, a las 12:30 tiene reunión química todos los lunes, tiene reunión filosofía, el martes tiene música, tiene artes visuales, tiene historia, el miércoles tiene educación física e inglés, todos. Todas las semanas hay reuniones hasta el día jueves, los 14 departamentos se reúnen una vez a la semana. Cada departamento tiene dinámicas propias, por ejemplo hay departamentos que hacen bastante intercambios de experiencias pedagógicas, hay otros que tenemos que estar incentivando eso, que les cuesta un poco el compartir, eh... y en estas reuniones se les pide reflexionar sobre temas que estamos trabajando por ejemplo, trabajamos en el manual de convivencia que lo terminaron ahora... lo entregaron el 13 de Octubre, y ahora estamos trabajando durante todo este tiempo, en evaluación diferencial para el reglamento de evaluación, que se entrega el 6 de Noviembre, y vamos trabajando todas las temáticas obviamente pedagógicas, no se tratan otros temas en esa reunión, a menos que sean cosas informativas. Entonces los profesores tienen diferentes instancias de trabajo colaborativo, la reunión técnica general todos los jueves, la reunión de departamentos ¿ya?, pero además de eso hay trabajos que a nosotros nos interesa que sean más constante, pero nos cuesta por nuestros horarios, el trabajo interdisciplinario ¿ya? Eh... somos 3000-2900 alumnas, 72 cursos, ciento y tantos profes en aula, entonces de pronto los que coinciden y que más o menos están en la misma dinámica de trabajo, logramos hacer un trabajo colaborativo.

Y también existe bastante trabajo colaborativo en áreas, por ejemplo ahora estamos preparando la feria de ciencia, entonces llevamos 4 reuniones en que los colegas se han juntado, el jefe de departamento de matemáticas, biología, química y física. Y ya por ejemplo yo coordino con uno de ellos, que se necesita, cómo lo vamos a hacer, cuáles van a ser los énfasis, que científicos se van a traer, que charlas va a ver, que actividades, que instancias van a mostrar, entonces ellos trabajan bastante ahí en forma colaborativa. Y lo otro que eso es súper interesante, es el trabajo que hacen los talleres, son 43 talleres, entonces la mayor parte de los talleres, excepto los deportivos, los deportivos hay harta gente

fuera, pero el resto son todos gente de acá, es decir; el profe' de física que hace el taller de robótica, el profe de física que hace el de radio astronomía, que hace el taller de física experimental, el de química que hace el taller de química experimental, el de biología que hace investigaciones que... tenemos una colega que es espectacular, que ha salido bastante en muchos reportajes Roxana, ella tiene el centro de investigación Javierino, ellas investigan en distintos lugares... y así, taller de lenguaje, taller de patrimonio, investigación histórica, entonces ahí hay un trabajo colaborativo que es muy rico, porque de pronto los distintos talleres combinan sus actividades, independientemente de que a veces se repiten niñas en el de patrimonio y está también en biología ¿ya? Pero ellos combinan sus actividades y eso es muy interesante desde el punto de vista colaborativo... no sé qué más. **Sí espectacular.**

Que actitud es la que ocurre por ejemplo en los docentes cuando en el colegio llegan normativas nuevas, se instala una visión nueva por ejemplo...

Resistencia... Mucha resistencia; pero en eso hemos ido avanzando bastante, nosotros tenemos por ejemplo...es una dinámica de este establecimiento que puedan los colegas participar en la toma de decisiones respecto a algunas temáticas, entonces por eso este liderazgo distribuido que se da, que hay jefe de departamentos, hay gente que se dedica a la extensión educativa etc, están todos cómo... cada uno tiene sus funciones, sus labores y todos colaboran en esto. Entonces cuando de pronto llega una normativa que viene a cambiar algo... somos un colegio de ciento y tantos años, la mayoría pasamos muchos años aquí, entonces lo primero es una resistencia a... lo típico es el muro de los lamentos, de porque no me preguntaron etc., etc. que es una dinámica del profesorado, entonces tenemos que empezar a explicar ¿ya? Eh... el porqué de esta ley, el porqué de estas nuevas reglamentaciones etc. Y eso nos toma un tiempo, por ejemplo, nosotros asistimos a la situación de la condición sexual de nuestras estudiantes desde hace muchos años, y había una resistencia del profesorado, porque también no... hay que entender que el profesor no tiene por qué tener las herramientas para trabajar eh... lo que es educación sexual con las estudiantes, hoy día es ley que tengamos nuestro plan de educación sexual, afectividad y género, pero esto empezó hace muchos años, nosotros fuimos uno de los primeros que hicimos JOCAS estoy hablando muchos años atrás... el 96-97, que se llamaban jornadas de conversación sobre sexualidad, que fue lo más terrible que pudo haber pasado en la sociedad chilena que habláramos de sexualidad, entonces fuimos pioneros en eso, pero de todas maneras hay resistencias, entonces (pausa) costó pero hoy día... el tema de nuestra estudiante transexual o nuestra estudiante lesbiana no es tema ya. Y si nosotros ya... lo que sí normamos en nuestro manual de convivencia que nosotros respetamos la condición sexual, pero acá en sí cómo no le permitimos a los hetero, tampoco le permitimos a los bisexuales o las lesbianas manifestarse públicamente, porque eso puede afectar a quien no quiere ver eso, y las chicas son súper respetuosas en ese sentido, algunas se saldrán de la norma, pero y el profesor ya hicimos un trabajo con la organización todo mejora, que trabaja con comunidades lesbianas, gay's, transexuales etc; y ellos vinieron hacer un trabajo acá con los asistentes de la educación, que era quienes más resistencia tenían. Entonces ya hoy día hemos superado eso, también hubo resistencias por ejemplo al cambio... la forma de ver digamos el curriculum hoy el profesor, nosotros somos un colegio absolutamente tradicional, formando... cuya misión ¿cierto? Habla de formar mujeres integrales, pero en la perspectiva de entrar a la educación superior; entonces un establecimiento que estamos acostumbrados a la dinámica de... "yo profesor me paro aquí adelante, soy el que tengo la razón y... relato contenido, contenido, contenido". Entonces ir cambiando esa dinámica y que las clases, cambiáramos la estructura de clases. En que cambiáramos la dinámica de que el contenido es un medio para el desarrollo de la habilidad, eso estamos en proceso, osea igual nosotros somos un colegio bastante contentidista todavía. Esa resistencia todavía... y yo creo que van a estar varios años más, porque tú no puedes cambiar de un año para otro a personas que llevan 5-10-15 – 20 años trabajando.

Otro cambio... las normativas por ejemplo la ley de inclusión, se resistieron bastante... al inicio, a que ya no se seleccionara, por ejemplo, fue un golpe, pero nosotros ya habíamos hecho el estudio, que la selección no tenía ninguna... que no era vinculante con el desempeño del estudiante, la estudiante que obtenían mejores resultados en la prueba de admisión, no era la mejor estudiante, tenía que ver muchas veces con la adaptabilidad, con esfuerzo, con otro tipo de habilidades, y le hicimos una propuesta y fue aceptada, eliminamos la prueba de admisión, porque ya llevamos viendo esta realidad y la cambiamos por otro sistema de ingreso que es mucho más democrático y que va apuntando a la ley de inclusión.

Que otras estrategias han implementado digamos versus resistencia de los profesores a esta normativa, y ha sido estratégico esta normativa que viene desde arriba, la estrategia que ustedes le implementan para lidiar con lo que el profesor... ¿Cómo lo hacemos? Sí, ¿hay comunicación cuando se producen o se elaboran esas estrategias constantemente con el docente, para llevarlas a cabo?

Primero la conversamos nosotros cómo equipo directivo. Por ejemplo, en el aspecto técnico en general el profesor le carga todo lo que es leyes, decretos, no soporta eso. Entonces nosotros cómo es nuestra área, por ejemplo a los profesores yo les mando todo, todas las leyes, todos los decretos, pero eh... pero que es lo que hacemos más amigable, primero presentárselo y hacerles resumen de todo, porque nosotros sabemos que el profesor no se va a leer una ley de 160 páginas, entonces hacemos un resumen de las leyes, se las mandamos para quien quiera sí leerlas ¿ya? Y hacemos un poco más amigable esto. Y después vamos presentando propuestas, porque también nosotros entendemos qué...y siempre lo hemos hecho, de que hay cosas que no vamos a poder implementar de la noche a la mañana, por ejemplo nosotros todavía no tenemos PIE, y nos vamos a tardar en tener ¿ya? Porque no tenemos infraestructura, que es lo que hoy día nos digamos... nos dificulta tener, fundamentalmente. Entonces hemos ido transitando en estas resistencias, en presentarlas de la manera más amigable a los colegas, a veces hay algunas que no pueden ser amigables ¿ya? Ósea es la ley, es el decreto, es ¿ya? Entonces ahí hacemos un trabajo primero en la reunión general y después de departamento por departamento, por ejemplo con las bases curriculares de 7° a 8° nosotros fuimos departamento por departamento

presentándolas, cuando se implementaron. Al otro año presentamos las de primero quienes implementaban este año, el año pasado, pasamos por todos los departamentos presentándolos, que era, que es una habilidad, cuáles son los 3 elementos de un objetivo, que significa un objeto de aprendizaje, a que me estoy refiriendo cuando hablo... todo, todo, cómo enseñar ¿ya? Y después trabajamos con el colega, ya... ¿Que similitudes hay entre el marco curricular anterior y estas bases curriculares?, eso generaba mucha resistencia, el profe dice "Ay! Es lo mismo pero con otro nombre", no!, es que cambió el sentido... y eso cuesta. Entonces hay que ir haciendo un trabajo general informativo, amigable, es decir; el profe no se tiene que leer tanta cosa, igual le mandamos todo el material porque también tiene que haber una responsabilidad profesional, y después vamos departamento por departamento. Y las personas más resistentes... vamos conversando uno a uno, y hay personas con las que simplemente es muy difícil conversar y hay que decirles; este es tú trabajo; pero será uno... dos de ciento y tanto. Y que en realidad son más que nada estados de ánimos de las personas a veces, pero eso es lo que hemos tratado de hacer con lo que tiene que ver con normativas y todo lo que baja... y que hay que hacer la transferencia.

En cuanto a las decisiones que se toman acá en el colegio ¿Que decisiones participan mayormente los profesores?

Por ejemplo en lo que tiene que ver con calendario a principio de año, calendario escolar. Se les consulta a los profesores lo primero tiene que ver con por ejemplo la calendarización, si vamos a recuperar estos días inter-feriado etc. todo eso se consulta ¿ya? Se consulta a los profesores y ellos toman una decisión sí o no, por ejemplo ahora vamos a consultar si el próximo año, quieren recuperar días sábados el 20 y 21 de Septiembre, para tener la semana, nunca hemos tenido una semana, nunca en años, entonces para eso tienen hay que recuperar días sábados, esa es la primera consulta del año. Lo otro en que ellos participan en decisiones del tipo pedagógica, en el reglamento de evaluación, siempre y cuando no salgan del marco legal. De pronto el profesor cuando el profesor no ha leído la ley por ejemplo dice: "no, hagamos esto de esta manera" profesor no, no podemos porque estamos con ley de inclusión". Por ejemplo ha costado que el docente comprenda que no puede echar una niña de la sala, que era una dinámica de hace muchos años, "la niña se porta mal... salga". Eso ya no se hace ¿ya? Pero hay profesores que todavía les cuesta. Entonces los profesores participan en manual de convivencia, se discute el manual de convivencia en todas sus partes, desde las faltas leves, graves, gravísimas, con sus respectivas remediales, con sus respectivas sanciones, y eso también después lo discuten las alumnas, lo discuten los apoderados, y después eso se sanciona en el consejo escolar, donde también hay 3 representantes de los profesores, hay 3 de cada uno. También participan en todas las decisiones del reglamento de evaluación ¿ya? Eso de hecho nosotros eh... por ejemplo este reglamento de evaluación iba a ser 2017-2018 pero recibimos una indicación del ministerio de educación, sobre aspectos que no estaban claros de evaluación diferenciadas, y estamos nuevamente trabajando todavía en eso. También eh... participan en decisiones que tienen que ver con aspectos... que tienen, relacionados con convivencias, me explico, celebraciones... ese tipo de cosas, que ahí trabajan... nosotros cómo somos muchos funcionamos... bastante, y somos dos jornadas, hay gente que nunca va a conocer a las de la tarde, ya, hay profesores que entran de 5:00 a 8:30 entonces el profe que viene de 7:40 a las 2:00 nunca lo ve, o lo verá una vez a la año ¿ya?, entonces funcionamos bastante con representantes y estos eh... funcionan en coordinaciones, por ejemplo la directora se junta con un grupo que organiza todas las actividades de comunidad, en que están todos representados ¿ya? Y ahí participan profesores, asistentes etc. todo lo que es celebraciones, también en ... ¿que otro tipo de cosas?... (pausa) en eso fundamentalmente.

Y en qué tipo de situaciones a lo mejor solamente participa el equipo directivo y no los docentes...

Es que hay cosas que están reguladas por ejemplo... el consejo escolar, ni siquiera el equipo directivo. El consejo escolar toma decisiones en torno... ah! y bueno todo lo que tiene que ver con proyectos educativos, que ahí... no es que participen los profesores no más, participamos todos, los asistentes y todo eso, también por ejemplo, nosotros estamos en... del año 2010-2011 se trabajó el proyecto educativo y estamos reformulándolo constantemente, revisando nuestro sello educativo, revisando nuestra misión que fue confirmada nuevamente el año pasado, nosotros estuvimos muchos años... nuestra misión decía; "formar mujeres integras capaces de ingresar a la Universidad" hace unos... 8-6 años ya, sino más dice: "ingresar a la educación superior" porque empezamos a notar en el cambio, que nuestras estudiantes no todas iban a ir a la Universidad, algunas iban a ir al centro de formación técnica, algunas se iban a dedicar a la danza, otras a la música y no necesariamente iba a ser en la Universidad. Entonces cambiamos ¿ya?, seguimos manteniendo la esencia de la formación integral, y esas discusiones las mantuvimos cada vez que sale el tema de proyecto educativo, conversamos digamos si seguimos manteniendo nuestra misión. En que no toman decisiones por ejemplo, en la contratación de personas ¿ya? Porque de hecho a veces ni siquiera nosotros tomamos decisiones al respecto, a veces nos mandan a una persona, pero ahí los profesores no intervienen ¿ya? es decir; a quien se contrata, a quien no se contrata, ellos no intervienen. A quien se les dan hora a quien no, no son competencias de ellos ¿ya? También hay cosas que están reguladas por normativas, ellos no pueden decidir aun cuando de pronto digan "esta niña es una niña problemática, se le debería expulsar" no, hay procedimientos, hay una legalidad vigente ¿ya? Esas son las decisiones en que ellos no participan, eh... designación de lugares, de espacio personal, organización de algunos eventos en que ellos están dispuestos en algunos lugares de trabajo tampoco participan, porque nosotros... supongamos los inspectores toman el horario y van destinando donde va a trabajar, por ejemplo ayer tuvimos la peña, el viernes ¿ya? Entonces mira te toca trabajar en el patio 1 o en el gimnasio, en el segundo piso, estas son tus tareas. Eso no lo deciden ellos ¿ya? Lo decide el inspector general por ejemplo.

Bueno cómo ya última pregunta... si me pudieses mencionar cómo es la relación que tiene acá la directora junto con todos los docentes y los miembros del equipo de gestión...

A ver... nosotros primero tenemos una dinámica de... que costó años instalarla, y que yo creo que fue iniciativa absolutamente de Inés (la directora) que es... de portas abiertas, es decir; el profesor va cuando quiere a hablar con la directora, acá, incluso se cambió el espacio físico, antes esto eran puras oficinas separadas, se cambió todo, entonces está UTP, inspección en la mañana, inspección en la tarde, antes era todo separado ¿ya? Entonces todos nos colaboramos con todos ¿ya? esa dinámica costó instalarla, pero ya está instalada, ya lleva varios años. La relación de la directora es bastante fluida con los profesores y con el equipo directivo aún más, porque ella estuvo muchos años profesora, después fue casi 10 años inspectora general ¿ya?, y ahora lleva del 2014, primero cómo directora subrogante, y ahora ya eh... ganando concurso desde febrero de 2016, entonces ella nace... todos nosotros nacimos acá cómo docentes, entonces todos nos conocieron cómo docentes, ya, llegamos todos jovencitos, después pasamos a cumplir otras funciones, entonces no somos personas externas que llegamos acá, eso... no sé si es positivo o negativo, depende tal vez de las dinámicas de cada colegio, entonces la relación es bastante fluida, hay bastante confianza ya, hay bastante respeto, y también eh... ese respeto es cómo... osea... a ver Inés hasta a principios de este año llegaba a las 6:30 de la mañana aquí, entonces tú comprenderás durante 10 años llegó a las 6:30 de la mañana, todo cuando fue de inspectora general, entonces cuando uno llega atrasado las profes llegan "Uy llegué atrasado" entonces ella tiene la característica que está dicho por todos los profes, que es modelo, osea es la que llega más temprano, es una de las que se va más tarde, no va a tomar tectito a la sala de profesores, ella va al patio cómo inspectora nunca fue a tomar tectito cómo lo hacían las inspectoras antiguas, la opción, se acabó el fumar en el patio, se acabaron hartas cosas, porque había un trabajo. Todos los días saluda a las alumnas, estoy hablando del año dos mil y tanto, todos los días saluda a las alumnas en la recepción, a las alumnas en la mañana, después a las alumnas en la tarde. Entonces hay cosas que marcan el desempeño, y que hace que las personas eh... los profesores dicen "es que da vergüenza llegar atrasados" ¿ya? , y es un poco por su labor, ella es muy respetada entre los docentes, de hecho... cualquiera de nosotros dice "oye ya po' profe tome los cursos" y el profe "sí, oye voy al tiro" pero aparece Inés, Ya! ¿me entiendes? Porque ella marcó un trabajo ¿ya? Que obviamente todavía a todos nos falta, llevamos menos años etc. pero la relación es fluida, hay buen humor, hay un marco de respeto, ya. Tenemos dificultades con 2 colegas, 2 o 3 colegas que se oponen a esta nueva administración ¿ya? Eh... pero que son cómo reprobados por varios, hartos colegas más ¿ya?. Pero... no sé, todos los profesores tienen la confianza para acercarse a cualquiera de nosotros en todo caso, porque somos pares po', nosotros cómo te digo todos nacimos acá en el colegio, y eh... y también están las instancias de representación, que yo creo que ayudan bastante porque, por ejemplo los representantes de los profesores, recogen las inquietudes de los profesores por ejemplo, no se te invento "que va a pasar el día de las elecciones", "que día nos vamos a ir, que va a pasar, a qué hora vamos a salir" u otro tipo de inquietudes ¿ya?. Y ellos van y conversan con la directora o con todo el equipo directivo y se dan las respuestas; del mismo modo los gremiales, ya, eh... sobre cualquier aspecto en realidad, en ese sentido, por ejemplo hoy día la dirigente gremial que fue electa la profesora destacada, fue a recibir su premio en la municipalidad, y la relación es bastante fluida, tenemos discrepancias, pero... lo rico de acá, es que nadie te va a echar porque discrepes, eso es lo bueno que tiene este colegio o el sistema, en que tú puedes tener cualquier opinión política, religiosa y... nos podemos discutir, podemos estar absolutamente de acuerdo, pero nadie te va a dejar de saludar al otro día porque opinas distinto.

Osea el profesor tiene la tranquilidad de que puede decir lo que se le estime conveniente. Ningún problema ¿sin miedo? Sin miedo, aun cuando tenemos tremendas diferencias... fuertes, así como, por ejemplo hay personas que hablan fuerte, son gritones, y uno tiene que acostumbrarse a trabajar con todo el mundo ¿ya?. Pero no po' aquí nadie te va a echar porque opines distinto, osea (pausa) yo tenía serias discrepancias con la directora anterior y no paso digamos. Y también puedes tener... nosotros en equipo directivo tenemos discrepancia respecto a temáticas, cada uno da su opinión, se consensua de acuerdo a que es lo mejor para el colegio, independientemente de que sea mi opinión, y también con los profes ¿ya? Los profesores a veces en el sistema municipal quieren tomar decisiones más allá de lo que les corresponde, por ejemplo los profesores quieren decidir ellos quienes vienen a trabajar acá, eso no les corresponde, entonces ahí hay ámbitos que... porque también el sistema municipal es un poco complejo, eh... tú no puedes por ejemplo, aunque tengas un profesor de mal desempeño tú no puedes llegar y sacarlo cómo en el sistema privado ¿ya? Acá tienes que conversar 1-2, mandar 5-7 informes y a veces pasan aaaaaaaaños y el profesor sigue igual, entonces menos va a ser por una opinión... **Claro, por supuesto.**

Bueno yo creo que hasta aquí ha sido muy enriquecedor todo lo que hemos podido conversar y toda la información (interrupción) Hasta aquí ha sido... bueno la entrevista, por honor al tiempo también, y las funciones que tenga, la verdad es que todo lo que quería saber lo pude conocer. Así que muchas gracias por su participación.

ENTREVISTA PROFESOR 1 COLEGIO 3 (P1C3).

Investigador: Bueno antes que todo quisiera agradecerte tú participación por acceder a este estudio, y para comenzar me gustaría si brevemente me pudieses comentar como ha sido tú trayectoria docente en este establecimiento.

Profesor 1: Yo llegué el año 2009 al liceo, llegué en calidad de practicante, hice mi 3era, 4ta y 5ta práctica, y en el año 2012 comencé a trabajar. Entonces no conozco otra realidad educativa que esta, salvo unas clases pequeñas que hago en otros colegios. Llegue acá como profesor de asignatura únicamente, durante el transcurso de estos años, aparte de las clases formales en aula, he tomado un taller, un taller propiamente de música, y eh... he desempeñado como profesor jefe durante estos 5 años, voy en mi segunda jefatura. Y además de eso, desempeño ahora el cargo de jefe de departamento.

¿Cómo es la relación que tienen acá los docentes-profesores entre ellos? El dialogo... la comunicación...

Mira hay hartos espacios de diálogos; primero tenemos las reuniones de departamentos, no podría decir que eso está replicado en toda la institución educativa, pero nosotros tenemos destinado un horario donde solamente nos reunimos los profesores de asignatura, donde todos deben estar, porque puede parecer extraño decirlo, por ejemplo lenguaje que son 15 profesores ¿cómo coinciden?, bueno el horario se estipula donde todos coincidan. Entonces una vez a la semana tenemos que juntamos los profesores de la especialidad, en este caso nos juntamos todos los profesores de música, eh... tenemos reuniones además de jefes de departamento, donde todas las cosas que involucran al departamento lo trabajamos en esa reunión y después lo realizamos con los profesores propiamente tal. Tenemos también los espacios reuniones técnicas y el consejo de profesores. Y además en nuestro caso tenemos las salas colindantes, porque acá un profesor puede estar haciendo matemáticas en 3^{er} piso otro en el 1^{er} piso, otro en el 4to piso, otro en el edificio antiguo, nosotros estamos juntos, entonces en nuestro caso la comunicación es mucho más fluida, está mucho más presente, porque además compartimos instrumentos, compartimos material pedagógico, entonces hay una relación bien cercana, hay una idea de poder cooperarnos en lo que nosotros podamos, porque en nuestro caso, en nuestra especialidad, se da de que algunos estudiaron música, e entonces el conocimiento que tiene uno es muy distinto del que tiene el otro, entonces también tenemos un trabajo colaborativo bien grande, no sé si es grande la palabra, pero tenemos un trabajo colaborativo por lo menos presente, también tenemos instancias donde el trabajo de departamento se hace presente, el trabajo colaborativo del departamento, en los festivales de la voz, en las presentaciones musicales, en el día de la música; este año íbamos hacer el día de la música, no lo pudimos concretar. Hemos tenido encuentros de bandas, entonces el trabajo del departamento es bien articulado.

Y en lo cotidiano, ¿cómo es la relación entre todos ustedes los profesores? ¿En lo general? Siempre lo hablan desde el general Sí estás muy bien, Y en lo que no tenga que ver a lo mejor con algo más de jefatura, o de reuniones técnicas, si no en lo cotidiano a lo mejor en los recreos...

Lo que pasa es que... esos espacios son bien pequeños lo que tenemos, el espacio como para compartir fuera de la clase son muy breves, tenemos un recreo de 5 minutos, y nosotros estamos en un lugar donde nos demoramos 5-7 minutos en bajar solamente, entonces generar espacios de conversación... es como bien poco. Y también osea, a veces uno es más cercano con alguien en particular, bueno con ese conversará un poco más, pero en general como te digo esos espacios son bien escasos, los recreos son difícil que nosotros compartamos.

Y Frente a un problema determinado que algún profesor tenga... hay cercanía entre los profesores para apoyar a ese profesor... ¿para hablar con ese profesor?

Frente a un caso determinado... (pausa) sabes que sí, se han llevado a las conversaciones, se han llevado esas conversaciones que son difíciles, se han llevado conversaciones que son incómodas, pero se llevan a cabo, osea el tema de la comunicación está presente. Ahora no con eso quiere decir que todos tengamos, que acá todos somos amigos, y que todos tenemos una excelente relación. Todos tenemos una relación cordial sí, una relación de hartos respeto por lo menos. Cuando hay situaciones que son complejas, se da la conversación, dentro de lo que uno espera. Entonces si me apego a ese punto, podría decir que claro la relación acá es... (pausa) la que nosotros esperamos, y en una situación puntual, algún problema que tengamos como departamento, las cosas se conversan, ahora como te digo... te lo hablo desde mi especialidad, porque si te hablara del general de los profesores, hay tendría casos como en particular. **Por supuesto.**

Me puedes hablar un poco más como es el trabajo colaborativo que realizan así puntualmente...

Mira el trabajo colaborativo (pausa) desde la especialidad, te voy a recalcar siempre esto, compartimos muchas partituras, por ejemplo compartimos nuestro material. Nosotros primero hacemos un material y ese material lo compartimos, entonces siempre estamos trabajando el material que hace el colega de acá... Si yo quiero hacer un arreglo en la partitura que hizo mi colega, acá no hay problema, todos lo podemos ocupar, no es un material que solamente sea exclusividad para el profesor, se que en otras asignaturas se da por ejemplo que el material es solamente de ese profesor, eh.. acá no, acá

compartimos y si no le gusta el material, bueno también hace el suyo, también hay mucho respeto por eso. Nos adecuamos a las realidades que tenemos, trabajamos en algunos casos con cursos de 45 niñas, donde no tenemos material didáctico para todas, no tenemos tantos metalofonos, ni tantas flautas, ni tantas guitarras, entonces llegamos a consenso como poder beneficiarnos todos, eh... También logramos llegar a los pedidos, cuando alguien necesita no sé po' manejar programas por ejemplo, tenemos acá profesores que son más adultos, que están a poco ya de jubilar, donde los medios masivos, las redes sociales, son más distantes para ellos, toda la tecnología es más distante para ellos, entonces nosotros también llegamos en ese proceso, de poder cooperar, de poder ayudar, en la medida que ellos lo soliciten. Entonces el trabajo colaborativo siento que en estos ejemplos se hace presente.

Y ¿trabajan con otras asignaturas? Se ha dado el caso donde trabajan con otras asignaturas...

Hay algunos casos donde se han hecho trabajos... integrando alguna actividad transversal, por ejemplo el día viernes pasado, trabajamos con educación física, y música, donde en nuestra peña presentamos música y baile en vivo en conjunto. En mi caso, yo trabajo en mi ensamble con un profesor de lenguaje, el también toca, y por ejemplo legamos mucho, este año hicimos más bien obras de Violeta Parra, y por ejemplo trabajamos en la temática Violeta Parra, en los textos, y en cada canción él siempre daba un análisis literal de la canción, y después nos intentamos apegar a la emoción que llevaba ese discurso escrito, y hay claro, lo llevamos por tema de la expresividad musical, entonces también tenemos un trabajo por lo menos presente ahí... Eh... También tenemos trabajos con artes, este año celebramos el día del arte, se hizo una intervención artística, niñas bailando, un lienzo gigante de Violeta Parra, más cositas... habían papeles pegados con un discurso pequeñito, gracias a la vida que me ha dado "tres puntos" y se colocó en muro, y además de eso habían niñas tocando.

Y entre otras asignaturas se da este trabajo colaborativo o es más focalizado en algunas por ejemplo...

A ver... otro trabajo colaborativo... también trabajamos harto en primero medio con física, cuando empezaron a ver el trabajo del sonido... desde los contenidos, más que desde la actividad propiamente tal, desde los contenidos sí.

Y ¿hay departamentos que no trabajan colaborativamente con otros?

Sii, también sucede eso... sí. Lo que pasa es que acá... y esto lo hablo puede ser desde la ingenuidad, pero también que es un elemento que no permite el trabajo colaborativo, no te digo que sea un impedimento absoluto, pero es el tema de los tiempos. Nosotros trabajamos con una carga, primero trabajamos con programas propios, en muchos casos trabajamos con programas propios, por ejemplo música tiene 4 unidades dentro de los planes ministeriales, nosotros tenemos 5, entonces nosotros tenemos que abarcar una cantidad mayor de contenido. Tenemos más horas en diferentes asignaturas, tenemos que cumplir con toda esa cantidad. Tenemos que focalizarnos este año en el SIMCE; segundo medio, octavo básico, tenemos que focalizarnos en el trabajo con las niñas de cuarto medio, tenemos que focalizarnos en el trabajo con las niñas de séptimo básico que vienen llegando nuevas, tenemos que focalizarnos en todo lo que ejerce... este año hemos tenido un trabajo gigante de planes y programas por ejemplo, entonces los espacios que tenemos para poder dialogar con los otros estamentos, departamentos, para hacer algo en común son escasos, muy pocos, y eso te exige tiempo, y ese tiempo finalmente a veces está fuera de tú mismo horario. **Ya perfecto.**

Frente a metas o desafíos nuevos que suceden en la escuela...¿Cómo es la actitud y la participación de los profesores?

Y también quiero...a ver... dejar en claro (pausa), que no siempre van a tener buena recepción, acá tenemos también profesores que llevan 30 años trabajando, entonces también es válido que ellos se apeguen a lo que ya conocen, cuando hay cosas nuevas uno mas bien es reticente, mas bien es distante, entonces no en todos los aspectos podemos tener aprobación frente a las nuevas cosas, abarcando esto nuevo que el concepto es bien abstracto, pero te digo que frente a lo nuevo, no siempre vamos a esperar una aprobación a todo, podríamos especificar algunos casos, por ejemplo, hace 3 años atrás vimos el tema del anexo uno, que fue una ponderación distinta en notas a relación con el colegio, una cuestión totalmente nueva, tuvo una buena aceptación porque finalmente favorecía a las estudiantes, eh... pero por ejemplo cuando tenemos no sé, avances curriculares, pero desde el plano tecnológico, este año trabajamos con una plataforma que se llama puntaje nacional, entonces hay gente que se involucra menos con eso porque... (pausa) a ver y acá empieza un juicio mío, cuando te exigen más trabajo esa cosa nueva, o eso nuevo te exige más trabajo, me parece más lejano, me parece más incómodo, me parece que no me gusta tanto, porque ya tengo muchas cosas por hacer, y más encima cosas nuevas, es como...un juicio mío, siento que esa mirada de lo nuevo... que no siempre va a ser aceptado, cuesta.

Y ¿qué características tienen los sujetos que le cuesta más? Gente más bien antigua Y ¿Qué pasa con los más jóvenes?

Hay un ánimo completamente distinto, hay aprendizajes completamente distintos, hay experiencias completamente distintas eh... y si hablo un poco de ponerme en el lugar del otro, la realidad educativa es tremendamente desgastante, entonces yo también hago un análisis mío, y ya hace 5 años atrás uno venía con una idea totalmente distinta, hoy día en muchos casos tú haces la clase y estás pensando en lo que tení que hacer mañana, lo que tení que pasar mañana sin detenerte. El

proceso reflexivo es escaso, es bien poco trabajado... entonces yo comprendo eso de que viene algo nuevo, y ya el hacer es como que causa ruido. **¿Se reflexiona poco?** Sobre nuestras condiciones pedagógicas sí, porque finalmente tú estás haciendo, uno está haciendo, más que siendo. Uno está más hacer, que ser. **Por supuesto.**

Vamos a hablar un poco acerca de cómo es el apoyo del equipo de gestión, me gustaría si me pudieses comentar como es la relación que este tiene, dejando como de lado la figura del director, del equipo de gestión con los profesores ¿Qué relación tienen ellos? Como se da..

El área directiva ¿cierto? Dijiste. **Sí.** (pausa) Yo llegué en una dirección distinta, en un equipo directivo distinto al que está ahora, entonces ahí yo me puedo hacer la idea, ahí entro en un nivel de comparación, de decir que hay acá, que no hay acá, que me parece mejor a mí, que no me parece mejor. Siento que una de las características que ha tenido por lo menos este equipo directivo es que ha estado presente, entonces tenemos una imagen de una directora que está presente, que tú la puedes ver día a día, que era distinta a la relación que teníamos con la otra directora, ante era muy escaso verla, entonces ya habla de un nivel de cercanía distinto, porque sabes que la directora va a estar. Eh... la directora sí tiene un carácter que permite dar paso a que uno pueda hacer propuestas, pero también esta esa mirada, de que hagamos cosas a las que ya conocemos, ahora a pesar de eso siento que hay un equipo directivo que por lo menos está presente, que está definido, eso también es bien importante, que los roles están bien definidos, osea sabemos quién es la directora en este caso, quienes son los inspectores, quien es el encargado de convivencia, coordinador de convivencia, quien es nuestra subdirectora, sabemos los roles... No siempre van a ser aceptados por todo el mundo, de hecho, acá hay gente que se marca bastante como en contra dirección, un grupo chiquito de 2-3 personas, que también es gente antigua, y que fueron colegas de ellos, entonces yo creo que es una cosa más personal, más que laboral. Eh... ¿que otra cosa ha sido buena en este equipo directivo? es el trabajo en los recursos, osea se ha invertido, todo lo que tiene que ver con recursos a nivel de institución, se ha hecho presente. En los 3-4 últimos años, hemos tenido un aumento de material didáctico ha sido tremendo, implementaciones en sala, computadores, entonces nos ha permitido...llegar a otros proyectos, que antes no llegábamos, porque no teníamos esos encargados.

¿Y cómo es el apoyo que brinda el equipo de gestión para los procesos de desarrollo personal docente en lo pedagógico?

Mmm... acá trabajamos con una unidad técnica pedagógica, tenemos dos evaluadoras, donde todo el material es revisado por ellas, pero no con este afán de supervisar, no con este afán de decir está bien o está mal, más bien con el afán de decir esto se puede mejorar, esto puede ser por acá, son sugerencias, claro, son sugerencias donde deben apegarse a conceptos técnicos, pero eso siempre está presente; entonces hay un feedback tremendo en cada rubrica, en cada evaluación. Cuando esta evaluación docente, por ejemplo, hay preparación para los docentes, hay un medio que es el correo institucional, que siempre está muy activo, eh... el equipo directivo tiene reuniones semestrales con los jefes de departamentos, donde plantean, donde se les permite plantear las necesidades del departamento, y necesidades de toda índole... se apoya para suplir esas necesidades, entonces siento que desde ese aspecto hay un apoyo muy grande.

¿Se generan acá acompañamientos en el aula desde el equipo directivo hacia ustedes?

Sí, hay acompañamiento en el aula, a los profesores a contrata **¿Solamente a los profesores a contrata? Sí ¿Hay algunas razones detrás de eso? Que las puedas conocer...**

(pausa)... mira por lo menos empezó este año, ese acompañamiento en aula empezó este año. Un proyecto, no recuerdo porque era, un plan de mejoramiento, que claro no va con ese fin, de decir, claro de buenas a primeras podríamos pensar que los profesores a contrata... ah "claro si no sirve fuera", pero no... no, ahora también hay profesores a contrata que llevan una cantidad de años, yo por ejemplo, yo llevo 5 años, entonces es un acompañamiento de 2 veces en el semestre, en este segundo semestre se van a hacer 2 veces; un acompañamiento que no incide finalmente en en la continuidad, sino que incide solamente en un feedback, donde te presentan las cosas que puedes mejorar, se destaca lo bueno que está pasando. Entonces si hay un plan de acompañamiento, también se está solicitando que haya un acompañamiento también a profesores... eh... con su contrato definido, de planta. **¿Se solicita?** Se está solicitando. **¿Pero eso es como más difícil de implementar?** No creo que sea más difícil, osea claro puede haber mucha gente que no le parezca mucho, gente que lleve 30 años trabajando... no sé si les parecerá, que también convengamos que esta mirada parece que "me van a evaluar", más que acompañar, más que mostrarme algo que a lo mejor no estoy viendo yo, me parece que más bien me van a evaluar, me van a poner en ese proceso de decir que malo estoy haciendo, y eso nos pasa a todos realmente, yo creo que a nivel social, el que te supervisa... a nadie pareciera gustarle.

Hace unos minutos atrás señalaste que acá sientes que los roles están bien definidos, me podrías un poco desarrollar esa idea.

Sí, a ver... porque te digo que yo veo que los roles están definidos, porque antes teníamos una dirección (pausa) donde estaba más en... a ver teníamos una directora que pasaba muy poco tiempo acá, entonces de pronto no sabía si de pronto era más importante la directora o la subdirectora, y de pronto nos acercamos todos a la subdirección, entonces teníamos un canal muy poco directo con dirección, nuestro canal directo era por la subdirectora, en un minuto esa subdirectora se va a

otro colegio, entonces antes... pareciese que el tema ya no era la directora, si no que era una inspectora general, que era la que actualmente es nuestra directora. **Ya** Entonces hay ahí una confusión de roles, teníamos una jefa de unidad técnica pedagógica y teníamos otra persona que no sabíamos si era evaluadora o no era evaluadora, entonces ahí ella tampoco aclaró ese rol, desde ese plano por lo que te digo, no había una claridad, tampoco sabíamos realmente cuales eran las obligaciones de la inspectora general, eh... por que pareciese que todo lo tenía que hacer la inspectora general de la mañana.

Y a ustedes se les presentó el rol y las responsabilidades bajo ese rol. Se les declaró el inspector general y su rol es este. ¿Se clarificó eso?

Con esta nueva dirección sí. **Ya**, y siempre esos comentarios se hacen a principio de año, antes de entrar a clases, se hace un proceso evaluativo del año anterior, un proceso numérico de resultados, se hace un organigrama, vemos los roles, se hacen las presentaciones, se va incorporando gente a la parte técnica, antes teníamos una jefa de unidad técnica pedagógica, hoy día tenemos una jefa, tenemos 2 evaluadoras (pausa) tenemos un aumento en las orientadoras también.

Vamos un poco hablar acerca del rol, ya netamente de la directora de este establecimiento. Tú me pudieras comentar ¿cómo es la relación que se da entre ella y los profesores?

Hay una relación, que primero la remarco es una relación que está presente, hay presencia eh... no es una relación cercana, pero no deja de ser una relación... esa relación con autoridad. Si bien es cercana nuestra directora, pero también tiene esta esencia de ordenar, a ella la conocí como inspectora general. Ahora es una relación...de harta escucha... A mí me ha sucedido el caso en donde la he llamado a ella a su celular ¿podemos conversar un minutito? y siempre está ahí, y si no está, está en reunión, pero por ejemplo, uno sabe que va a estar acá, no cuesta encontrarla

Existe confianza para acercarse a ella e implantarle...

Yo no podría decirte que desde todos, en mi caso por lo menos sí, me genera la confianza de poder decirle las cosas que necesito, claro está visión de directora de ordenar, de harto respeto, es una relación que marca distancia, pero que se hace amena. Una directora que está presente en los eventos que tenemos, una directora que ejerce liderazgo y ejerce distribución de roles cuando se necesitan, como te digo el mismo viernes tuvimos una peña institucional, donde ella se hizo cargo de hartos puntos, una directora que está presente siempre en las reuniones técnicas, y si es que no está es por casos puntuales, es una directora que siempre está presente en las reuniones de jefes de departamento, una directora que se reúne con los departamento una vez al semestre, una directora que siempre está en comunicación a través del correo... Entonces es una persona que sabe distribuir responsabilidades, es una persona que también confía en las personas siento yo, cuando me ha tocado asumir alguna responsabilidad, cuando me las da... siento que también hay confianza, entonces percibo y termino en juicio, es capaz de confiar en sus docentes. **Y qué tipo de apoyo ella...** (interrumpe) y perdón me faltó este detalle, siento que ella también que es una persona tremendamente honesta, osea con uno, por cuando tiene que decirte algo, te lo va a decir, entonces es transparente en ese sentido, ahí te puede decir las cosas buenas y las cosas malas.

Y ese decirte algo, te lo dice... ¿Cómo sientes tú cuando te dice algo?

Yo siento que cuando hay una especie de reto, lo siento como reto, pero siento con ese reto no castigador ¿cachái?...una cosa como... **¿Más formativo a lo mejor?** Sí absolutamente formativo, bueno como te digo... es mi percepción, pero por lo menos cuando a mí me ha tocado que me tenga que decir algo, me lo dice eh... pero ella me lo dice... primero no lo expone, no es una situación que exponga a todos los docentes, no deja en evidencia cuando alguien se equivoca, se resguarda mucho cuando alguien ya comete un error, se habla con el profesor, pero no se individualiza. Creo también que eso es bastante sano por parte de una persona que está a cargo de un grupo grande.

Por supuesto coincido totalmente. Y puntualmente en el apoyo que ella brinda en la parte pedagógica ¿Cómo se da?

Bueno eh...quienes van a acompañar en sala, no solamente es la jefe de unidad, sino que también es la directora, entonces ella acompaña, los acompañamientos son o la jefa de UTP o la directora. Ahí ya lo hacen por temas de horarios, pero son las dos quienes acompañan, entonces ya eso marca que... hay una preocupación constante (pausa) Siempre se está buscando a través de recursos en general capacitaciones para los profesores, son pocas las instancias que tenemos, pero hemos tenido seminarios por ejemplo, este primer semestre tuvimos un seminario donde se involucra a toda la comunidad. Hay fortalecimiento a través de distintas páginas, que se están enviando constantemente. Entonces siento que estos planos se da un acompañamiento con fin de fortalecer el sistema educativo. **Perfecto**

Y en cuanto a los procesos que ocurren acá en el colegio y donde tienen que tomar decisiones los profesores ¿Hay una participación abierta de todos?

¿Cuándo compete a los profesores?... (pausa) Sí, y ese canal es directamente en la reunión de jefe de departamento, ósea uno está encargado de su departamento, cuando hay preguntas, por ejemplo, te pongo un ejemplo estamos viendo el tema de los feriados del otro año, el feriado que viene en septiembre, se está llevando a discusión para ver si recuperamos un día sábado no sé, pero eso lo conversamos. Cuando hay un tipo de curso que viene ahora, también se hace la pregunta ¿quiénes participarían? ¿quiénes no?... Tuvimos la semana de la chilenidad se hizo una pregunta ¿Como lo vamos hacer? ¿Quién asume este rol?... Se hizo una peña también... se hizo la pregunta a los departamentos, ósea se les pregunta a los departamentos, a veces las reuniones técnicas se hacen una que otra pregunta, por lo general siempre las preguntas se hacen en los departamentos en sus reuniones, y esa voz va a la reunión de jefes de departamentos y se plantea, se expone. Siempre tengo una tabla de varios por ejemplo, en la reunión de departamentos, siempre, en esa tabla de varios se plantean las situaciones particulares de cada departamento. Entonces la voz del profesor siento que... hoy día siento que el rol de dirección no es impositivo, no es impositivo en su totalidad, hay cosas que uno no puede obviar, porque también vienen de un mando superior, un superior a dirección me refiero. Lo otro en que compete mi comenta en esta institución y desde nosotros, sí siento que hay una voz que se escucha, que es la de los profesores, y las de estudiantes también, nosotros trabajamos con centro de alumnas, entonces el centro de alumnas también tiene su voz.

En que situaciones no participan todos los profesores en tomar la decisión... ¿En qué casos? ¿En qué temas?

Siento que cuando son casos netamente del departamento provincial, cuando son aspectos municipales, cuando son ordenanzas municipales, no tenemos nada que hacer. Por ejemplo hace muy poco vino una ordenanza municipal donde nosotros no podemos, tenemos a las niñas por ejemplo que vienen del extranjero y hablaban muy poco español, ahí se les daba un temario distinto y ellas iban a dar la prueba a otros colegios. Por una ordenanza municipal, entonces eso no corre y las pruebas tienen que hacerse acá, ahí nosotros no pudimos opinar nada po', pero porque era una ordenanza y era un mandato municipal, pero te digo en todo lo demás, sí tenemos participación. Es más te pongo el año pasado, este año no tenemos prueba coeficiente 2, y eso desde ¿dónde surgió? Desde la decisión de los mismos profesores. Entonces los aspectos técnicos que se pueden manejar, siempre están presente los profesores.

Esto de las pruebas fue algo que se les presentó y... ¿los profesores voten? O ¿fue una idea que se construyó desde los profesores?

Surge, surge de los mismo profesores, se plantea en la reunión de jefes de departamentos, desde la reunión de jefes de departamento va tomando cuerpo y finalmente ese cuerpo se lleva a discusión. Pero en otros aspectos por ejemplo, queremos ya la cantidad mínima de nota es un 3 en las asignaturas de 2 horas, no, queremos tener 2, hay cosas que no se pueden porque está pegado a una cosa ministerial. En esas cosas como te digo no tenemos participación, porque la ordenanza es superior.

Y una actividad importante que haya ocurrido desde que tú estás acá... que nació desde los profesores y se implementó finalmente.

O sea yo al tiro pienso en el anexo 1 **¿Qué es?** Es una tabla de ponderación que permite que nuestros estudiantes tengan una mejor valga la redundancia ponderación de notas. Entonces nosotros ya estamos en un liceo donde el ranking afecta, y afectó a muchas estudiantes, eh... porque nuestro ranking no beneficia mucho a nuestras estudiantes, porque tenemos un promedio general de entre 5,7-6,2, pero siempre teníamos una estudiante que tenía un, partamos del promedio 5,7-6,1 donde se movían nuestras estudiantes porque la exigencia acá es harta, la carga académica es harta, tenemos más horas por ejemplo que otros colegios por ejemplo más horas de inglés más horas de historia, no tenemos 1 hora de música como en otros colegios, tenemos las 2 horas de música, entonces vivían en una exigencia constante, constante, y tener estudiantes de 5,5-5,7 que en niveles comparativo quizás en otros colegios, es mucho más que nuestro estudiante, pero eso no refleja su nota, entonces que sucedía...no faltaba que teníamos una estudiante de 6,9 por ejemplo, y el ranking partía desde ese promedio, y a lo mejor era una niña en la generación, entonces claro la del 6,9 recibía hartito, el 6,8 igual, y cuando llegamos a la media 5,7 era muy poca la ponderación, y la gente que estaba bajo ese 5,7 no ganaba nada, era muy poco lo que tenía de puntuación, el ranking, y para el ingreso a la universidad ya estaba el tema del NEM, el tema de la PSU y el tema del ranking, entonces muchos de nuestros estudiantes se empezaron a ir, y se empezaron a ir a colegios donde llegaban allá y tenían promedio 7, tenían promedio 6,9 entonces esas niñas también perjudicaron a esos colegios, pero ellas se beneficiaron, que tenían un costo tremendo además, entonces que hicimos cuando empezamos a ver que nuestras niñas se estaban yendo, se inventó un anexo, pero un anexo completamente distinto al tema de la nota, la prueba te evalúa finalmente el aprendizaje, no te evalúa conducta, acá tenemos una se saca un 7 en la prueba, pero puede ser una persona totalmente deshonestista, que nunca llega a la hora, que viene poco y tarde a clases, pero la nota no reflejaba esas actitudes, entonces nosotros empezamos a... se estipuló una ponderación de notas que evaluara la conducta de nuestras estudiantes, entonces si nuestra niña no tenía anotaciones graves, si no tenía medidas, matrícula condicional, suspensiones, si nuestra niña tenía menos de 11 atrasos, si nuestra niña había llegado a una cantidad limitada de veces atrasada, esa niña ganaba el anexo 1, ah y perdón tenía que tener promedio sobre 5,5 en la asignatura, cuando la niña tenía un promedio sobre 5,5 en lenguaje por ejemplo, ese 5,5 equivalía al 60% de su promedio final, y se le colocaba un 7 por ejemplo, ese 7 equivalía a un 40% de su nota final, entonces en la ponderación la niña que tenía promedio 5,5 con el anexo pasaba a tener promedio 6,1-6,2.

¿Y ese anexo nació de idea de profesores?

Desde los profesores, entonces marcó un precedente porque por ejemplo, te digo hay instituciones que quisieron replicar eso, y eso si no erro, todavía sucede solamente en el liceo 1, **Y hubo oposición para implementar ese...** ¿Oposición? **Sí ¿O todos los profesores?** No, cuando vimos que esto beneficiaba nuestras estudiantes e iba a terminar un poco con este éxodo. **Ósea todos los profesores se adhieron a esta idea Sí. Me parece interesante.**

Bueno para ya terminar me gustaría si quisieras hacer algún comentario final o algo que no se haya preguntado, en relación a todo esto mismo que pueda ser de interés para el análisis de esta investigación...

Sí, siento que un trabajo a nivel de liderazgo, hay una participación bien grande, bien grande me refiero desde la presencia, tenemos los roles definidos como te dije, tenemos eh... la responsabilidad definida, pero siento que si hay un aspecto que nosotros no estamos trabajando, pero no es... me parece que no es un trabajo que estamos haciendo a nivel social, esto tiene que ver un poco con lo observadores que somos nosotros como personas, que no solamente nos estamos constituyendo por lenguaje, que finalmente en el lenguaje se sostiene el tema de la responsabilidad, el tema de liderazgo, no estamos viendo un poco el tema... desde las emociones, de trabajar con las emociones en el liderazgo (pausa) siento que en ese plano hay un gran vacío, hay una gran desconexión entre nosotros, y eso creo que va a la larga trabajar desde las emociones, trabajar con las emociones, trabajar con el cuerpo de la persona, con el cuerpo físico eh...va a mejorar aún más las emociones... no sé esa es como mi reflexión. El tema de no dejar de lado las emociones, lo que sienten las personas.

Bueno quisiera darte las gracias por tú tiempo sí te sirve está perfecto De todas formas, pero sí... la verdad es que ha sido muy interesante la conversación que hemos tenido y va a servir mucho la información recolectada para hacer un análisis, ya un poco más completo de diferentes actores del colegio. Así que nuevamente te agradezco tú tiempo, tú disposición.

ENTREVISTA PROFESOR 2 COLEGIO 3 (P2C3).

Investigador: Bueno primero que todo quisiera agradecerte por acceder a participar a este estudio, y tal cómo te había mencionado anteriormente lo que se busca con esta investigación, es poder conocer un poco más la realidad de esta institución y cómo se generan determinadas prácticas de liderazgo. Vamos a hablar aquí situándonos en el contexto de relación de profesor, equipo de gestión y directivo.

Dentro de esta misma temática me gustaría partir preguntándote ¿Cómo es la relación que existe acá entre los docentes? ¿Aquí en la comunicación que se da en el día a día?.

Profesor 2: Yo creo que... la relación que se da, tiene más relación con el gabinete al que se pertenece, es decir al área, porque acá nos juntamos por gabinete, nosotros no relacionamos más con todos... yo cómo profesora de lenguaje me relaciono con todos los profesores de lenguaje, porque tenemos una oficina en común y en esa oficina nos desenvolvemos, entonces cada uno va en su parcela, no hay cómo una comunión... la sala de profesores podría ser un culto en común, pero son solo algunos los que están ahí. **Ya... osea la comunicación entre asignaturas...** Entre profesores se da en cursos, que podemos tener en común ya, y siempre y cuando exista el consejo de evaluación o bien que es una instancia que se da dos veces al año o si hay una problemática en común en el curso, si no hay problemática, si el curso está súper bien, generalmente los profesores no nos comunicamos.

En ese sentido, cuando tienen que coordinar un trabajo colaborativo ¿de qué manera se da? ¿Se da entre asignaturas?

No, los trabajos colaborativos no se dan mucho, por lo menos en el área de lenguaje con otras. Sí te puedo decir que este año he buscado esas instancias con los profesores de filosofía y de historia, hemos tratado de ver si podemos hacer algo el próximo año para hacer algo más colaborativo, porque ahora existen las posibilidades de poder salir a terreno, y quizás ahí tener cómo mayor apoyo para poder salir o bien para poder utilizar un día, donde varias asignaturas puedan sacar provecho de una salida por ejemplo. Eso es lo que hemos tratado de hacer. También he hablado con el departamento de filosofía para ver si podemos ver algún tipo de texto en cuanto a lenguaje, ver cómo hacemos un trabajo en común, pero son proyectos, actualmente no existe ningún trabajo cómo ínter relacionado con otra asignatura, solamente cada uno en su parcela.

Y cuando a lo mejor tienen que enfrentar problemáticas en común, y tienen que agruparse...

Ahí nos llama la inspectora general si es una problemática de conducta o bien en los consejos de evaluación con la jefa de UTP.

Y que dificultades crees que hay para que pueda haber un mayor trabajo colaborativo entre distintas asignaturas

(pausa) Dificultades pueden haber que es el tiempo, realmente cómo que no hay mucho tiempo, entonces uno pasa corriendo... y para hacer un trabajo así uno tiene que dar tiempo, y eso a veces cuesta. Y lo otro a veces yo siento que tiene que ver con el ego de los colegas, por ejemplo, eh... que podamos nosotros cómo departamento si realizamos una actividad cómo la feria del libro, eh... poder incluir a otros departamentos para ver si nos colaboran. Cosa que nos ha pasado, sí a veces nosotros necesitamos que ellos evalúen los stand por ejemplo, ellos participan, pero para llamarlos a que hagan algo parecido o hagan un trabajo extra, ahí no po', porque ahí estamos en un terreno de lenguaje y ahí se puede provocar algún problema. No sé si llamarlo ego o... llamarlo... no se... miedo al trabajo, que se pierda, que se desvincule con lo que realmente es quizás, entonces creo que...pienso que sí en un futuro se va a hacer, yo creo que se puede trabajar en eso.

Y actualmente ¿el establecimiento gestiona esos espacios para que los profesores hagan proyectos en conjunto?

No, no hay espacios, lo que sí, es que yo siento que también tienen el interés de hacerlo, ahora último, hay interés, por ejemplo, la jefa de UTP me llamó el año pasado para ver si podemos hacer algo en historia, pero lamentablemente esto cómo surge de manera cómo improvisada, no te apoya la planificación que tú tenías, entonces por eso hay que hacerlo con tiempo, para poder planificarlo y también para ver en qué lugar de la planificación, con que aprendizaje esperado se relaciona, y si no tiene ninguna relación con nuestro aprendizaje esperado, ¿Qué resultados vamos a tener nosotros? Entonces es con tiempo, y el tiempo es lo que nos apremia.

Y de los profesores ¿hay interés cómo para poder trabajar?

Yo creo que sí, hay algunos que están muy interesados, pero es el tiempo el que nos apremia. Perfecto sí.

Bueno en relación a cuando en el colegio se les presentan a los profesores, metas o desafíos nuevos o cambios en cuanto a legislación ¿Cómo es la actitud que toman los docentes para enfrentar esos cambios?

(pausa) Eh... todo cambio yo siento eh... lo que yo siento, es una percepción, todo cambio involucra un estrés de parte del profesor, porque sabemos que si hay cambios, vamos a tener que actualizarnos, vamos a tener que cambiar lo que ya tenemos, la rutina, y eso provoca un problema ¿ya? El profesor siempre está reticente a cambiar ¿porque?, porque ya una vez que tú adquieres cierta costumbre, cierto hábito ¿y cambiarlo? es complejo. Yo siento que los profesores igual al principio se resisten, hay una resistencia, y luego después lo tienen que aceptar, después de asimilar y empieza el cambio. Pero cuesta, pero se hace, se logra, porque además los profesores sabemos que al estar en este campo uno tiene que actualizarse siempre, sobre todo con las nuevas generaciones que van llegando y uno no puede seguir con las mismas prácticas.

Eso se ha visto por ejemplo, en algún caso en particular aquí

¿Casos de que, de los cambios? **Sí.** Por ejemplo, claro cómo están ahora las nuevas bases curriculares, tú ya no puedes pasar contenido, sino que ya están los objetivos de aprendizajes, que se desarrollen más habilidades, por lo tanto, los contenidos los dejamos de lado y empezamos a desarrollar más habilidades y eso provoca ya un desajuste en tú metodología ¿porque?, porque tú dominabas todo el contenido y que ellas aprendan el contenido y listo ¿no cierto?, pero ahora tú tienes que ver cómo ellas desarrollan habilidades que es distinto y hay provoca el cambio.

Y en relación a eso ¿qué apoyo les ha brindado a lo mejor el equipo de gestión? Eh... Para poder enfrentar esos cambios cómo tú dices...

Mira el primero es... el da todo, cómo que... también el perfeccionamiento, hemos tenido perfeccionamiento, ahora vamos a tener uno que es desarrollo de habilidades, es un diplomado. También de parte de UTP nos ayudan en cuanto a este proceso, y yo siento que lo han ido... lo han insertado de a poco, de forma paulatina, no nos provocan un estrés diciendo... "ustedes no han pasado las planificaciones completas" No, cómo que se entiende que esto es un proceso y que vamos lentos, yo creo que eso sería un apoyo importante. Lo otro es el exigir, por ejemplo, el colocar los OA dentro de la prueba y ver que esos OA se cumplan, que haya coherencia y así.

¿Son trabajos más de revisión?

De revisión también de... hay una preocupación, se nota que hay una preocupación por parte de UTP, porque ahora vienen los perfeccionamiento, y ya hemos tenido también perfeccionamiento, pequeñas charlas, que han ayudado, pero ahora a futuro viene un perfeccionamiento cómo tal que es un diplomado.

Ah ya ¿ese diploma es para todos los profesores? Para todos los profesores, para desarrollar habilidades, entonces apuntan justamente a lo que necesitamos. **Perfecto.**

Eh... Vamos a hablar ahora un poco justamente de esto último, del equipo de gestión ¿Cómo es la relación que tienen ellos con los docentes?

Yo creo que la relación que tienen es cordial, es respetuosa (pausa) y es clara; hay información, siempre nos llega información de lo que se necesita hacer, ahora yo siento que los canales comunicativos son mucho mejores que antes por ejemplo, porque hay un informativo semanal, hay reuniones, hay... se explica muy bien lo que está pasando, se mandan correos, eso es bueno, entonces es más fluida la comunicación.

Esos canales de comunicación que se dan ¿se dan de manera presencial? No, se dan por correo y a veces cuando es presencial se llama a los profesores puntuales. **¿Instancias en las que estén todos los profesores digamos... conversando?** Eso se da los días Jueves, y ahí se pueden dar informaciones. **Y cómo es el apoyo que... para profundizar un poco más en lo que recién me mencionaba el apoyo del equipo de gestión a los procesos de desarrollo pedagógico docente.**

A ver... (pausa larga) yo creo que hay apoyo siempre y cuando no intervenga con los procesos educativos, por ejemplo, yo sé que es complicado, pero si yo tengo horario en la tarde y necesito que me den horario más temprano para poder

seguir estudiando, no lo hay. Que es lo que me pasó a mí, que termine un magíster cómo en.... el primer magíster que yo hice lo terminé no se po'... me demoré más de 4 años, porque tenía que avanzar con el ramo, porque no tenía horario para terminar ¿ya? Eh... eso pasa, o por ejemplo, nosotros en lenguaje estamos trabajando sobre los textos multi-modales, que es algo nuevo, que mucha gente lo confunde con multi-mediales ¿ya? Que es del uso de las Tics que es del año... Uy muchos años atrás. Pero esto es algo nuevo que está en las bases curriculares, y justo llegó un perfeccionamiento de la Universidad católica, justo, y yo me inscribí y ya estaba lista y me dijeron que no porque iba a perder horas de curso, que si iba tenía que pedir un día administrativo. Ya. Entonces ahí yo creo que nos juega en contra, porque tenía pocos ramos, me había comprometido a dejar material, pero así y todo no. entonces yo creo que ahí no existe una visión de lo que uno realmente necesita, y uno ve que justo... por ejemplo, nosotros era muy importante que entendiéramos el tema, porque estábamos trabajando con los planes nuevos, nosotros teníamos que armar un plan nuevo para cuarenta y... Esperte para una hora más que tenemos en lenguaje y de eso se trataba el tema, y el tema cómo es nuevo había mucha confusión entre los colegas, entonces era la oportunidad, y no me dieron la oportunidad, ya ¿porque? Por un día que iba a faltar, y por unas horas que iba a faltar, que no eran muchas las horas, para nada, y yo me comprometí a dejar material y todo, y no. Entonces ahí por ejemplo, yo creo que no está bien. **Claro, comprendo.** Porque no era una semana, no era ... era un día. **Por supuesto que sí.**

Oye y ¿cómo son los procesos que se dan acá de acompañamiento al aula?

Mira los acompañamientos al aula ahora se están dando ahora con las personas que llegaron nuevas, y que están a contrata eh... y claro se nota bastante, un trabajo fuerte en dirección y UTP, porque entre la directora y la jefa de UTP están observando clases; yo sé que es complicado porque se requiere tiempo y lo están haciendo. Se nota que hay mucho trabajo de parte de, uno ve y percibe de inmediato el trabajo que hay, y es gigante.

¿Solamente ellas son las que se acercan a acompañar al aula?

Sí, de hecho ellas son las únicas que pueden y están autorizadas para poder ver una clase, no puede haber una persona más, ni siquiera una evaluadora o curricularista no. Ya. Ni un profesor... no, solamente el director y la jefa de UTP.

¿Y porque solamente a un grupo de profesores se les visita?

Sí son los profesores que están a contrata, son nuevos. **¿Y los que no están a contrata?** Titulares no, no se acompaña, a no ser, que hay varias colegas que por ejemplo que están interesadas que les gustaría que observaran las clases, para que ellas tengan una retro alimentación.

Pero principalmente porque no se da esos acompañamientos con los profesores que están... Iniciándose **Claro** A la institución, **Pero con los que no se da ese acompañamiento docente al aula ¿hay alguna explicación?**

(pausa) No, la explicación solamente es que... no, no recuerdo una explicación claramente, pero sí, si se entiende que cómo son nuevos, se están iniciando en el liceo. Es bueno porque así se dan las directrices más claras, de cómo hacer clases, una de las retro alimentación, en cambio los profesores que llevamos años acá ya sabemos cómo es el manejo de las clases bien, no es el manejo, si no que ya... siento que no se puede hacer nada, porque ya eres titular, en cambio lo que están a contrata es como los que se pueden ir. **Claro por supuesto**

Eh... y acá me imagino que si hay jefatura de departamento, tú eres jefa de departamento Sí ¿tú no acompañas a esos procesos con los docentes? No Ya ¿cómo es digamos el liderazgo que tú ejerces ahí o el trabajo que tú haces con tus colegas en tú departamento?

Mira lo único que yo siento que hago es transmitir información, de la mejor forma posible para que podamos llegar a un acuerdo ¿ya?. Entonces cómo que parte de mi jefatura tiene que ver con solamente informar lo que pasa en las reuniones de jefe de departamentos, dar palabra, consensuar, tratar de manejar un poco los diálogos, ver que se cumplan los acuerdos que tenemos estipulados, nada más. No encuentro que uno cómo que fuese autoridad y decidir por sí mismo no es, solamente todos decidimos, nada más, yo soy la representante, no tengo una voz para decidir, sino que yo tengo que decidir de acuerdo a lo que se tomó cómo acuerdo no más, lo que se da en reunión.

Y a nivel de eso. Tú cómo jefa de departamento con los profesores de tú asignatura... ¿toman decisiones y después se lleva hacia arriba o es una información que llega desde arriba hacia abajo?

Es que mira las decisiones que nosotros tomamos es la que yo tengo que llevar arriba po' ¿ya? Y desde arriba se toman decisiones que yo tengo que dar a conocer, arriba ya se toman decisiones que uno tiene que dar a conocer no más cuales

son las decisiones. Y hay asuntos donde nos proponen que demos nuestros aportes y ahí nosotros damos nuestro aporte. **Por supuesto.**

Y qué tipo de decisiones son las que pueden tomar digamos los docentes, a nivel de los que están en aula, de los que son jefes de departamento...

Decisiones por ejemplo, más que decisiones, son más aportes a, por ejemplo, aportes al reglamento de evaluación, aportes al manual de convivencia, aporte a la metodología para la inclusión, aportes para, aportes, aportes. **Ya ¿Propuestas a lo mejor?** Sí, han propuesto los profesores. **¿Y en qué tipo de decisiones no participan?** Por ejemplo, en las cargas horarias que eso lo toma la directora, eh... cargas horarias; nosotros podemos sugerir que coordinador para el próximo año, pero la decisión final siempre va ser de dirección, jefe de UTP. Eh...esos son tipos de decisiones que nosotros no... y más, a ver, hay varias que son domesticas po' (pausa) hay varias... pero esas son decisiones ya de dirección.

Me podrías cómo comentar un poco acerca de por ejemplo, cuando están los consejos ampliados, cómo es la participación que se da ahí... las decisiones que se toman.

Es que consejos, consejos no hay, hay muy pocos ampliados, más hay... charlas los días jueves, se da información eh... por ejemplo, hay reuniones gremiales una vez al mes, si es que es una vez al mes eh... hay eso. Y a veces bueno cuando se conversa (pausa) hay críticas de parte de varios colegas, pero es que... es típico las criticas cuando son varios profesores, porque hay cómo bandos entre los que apoyan la dirección, y los que no apoyan a la dirección, por eso... yo desde la misma dirección también vi lo mismo, así que ... no sé qué decirte, yo creo que es la dinámica de tantos profesores que hay, no se da en colegios yo creo más chicos, yo he trabajado en colegios más chicos y no se da esa dinámica. Sí.

Y... ¿Qué tipo de relación existe entre la directora acá de este establecimiento con los profesores?

Es cordial, es cordial... respetuosa, es eh... yo diría que es cercana, porque uno puede acercarse a ella sin ningún problema, más encima siempre está en todos lados, no es una persona que uno no ve, siempre está presente, es cómo omnipresente, está en todos lados es increíble, uno llega está aquí, va a la biblioteca está allá, va a la dirección está ahí, está en todos lados, entonces cómo profesor nadie podría decir que no se ve o que no se puede hablar con ella.

Ya ¿Existe sí una confianza de poder a ella presentarle un problema? Sí, si existe yo creo sí. Solicitarle su apoyo... Sí. Y cómo tú me mencionabas también ella acompaña bastante a los profesores al aula ¿brinda retroalimentaciones también? Retro alimentación solamente a los profesores que están en el proceso de eso, que son los profesores nuevos. **Claro perfecto.**

Bueno creo que estamos súper bien con lo que hemos podido conversar hay algún comentario final o algo que quieras mencionar que no se haya preguntado que sea a lo mejor también interesante de ingresar. No, nada.

ENTREVISTA PROFESOR 3 COLEGIO 3 (P3C3)

Investigador: Bueno para comenzar quisiera agradecerle por acceder a la participación de este estudio, nuevamente te recalco que acá se resguarda la identidad de la persona, porque interesa lo que la persona enuncia o menciona respecto a cómo percibe determinados fenómenos que, en este caso, en esta investigación vamos a empezar a ondear acerca de determinadas situaciones o prácticas de liderazgo que se ejercen en este establecimiento.

Para comenzar me gustaría que brevemente me pudieras comentar como ha sido tu trayectoria docente en este establecimiento...

Profesor 3: Yo llevo 10 años haciendo clases, llegué el año pasado eh.. al sistema municipal, yo antes trabajaba solo en el sistema particular subvencionado, entonces ha tenido varios cambios este sistema en mi desarrollo profesional, es totalmente distinto el mundo subvencionado o particular, a un mundo municipal. Me impresiona de buena y de mala manera, entonces me ha costado al principio, me estoy acostumbrando, pero todavía soy bien crítico ante varias cosas de este sistema de este tipo de educación, osea más bien este sistema educativo municipal.

Me gustaría que me pudieses comentar como es la relación, como se genera acá la comunicación entre los profesores de este establecimiento...

¿Entre los profesores? **Sí**, Tenemos medios formales donde el correo institucional es lo que más sirve, que algunos, la mayoría...bueno, son los directivos que entregan información, eh... algunas veces entre profesores también nos comunicamos, sobre todo entre departamentos para enviarnos guías, material, pruebas, etc, y hay algunas personas que lo ocupan mal, mandando mensajes masivos; porque hay un grupo que es como opositor a esta dirección y ocupa este correo institucional para enviar no sé, provocaciones siento yo al equipo directivo, ese es el principal medio de comunicación. Hay diarios murales también para entregar información y todo. Tenemos reuniones de departamento y reuniones también de todos los profesores los días Jueves.

¿Conversan constantemente los profesores? Se reúnen digamos...

En las reuniones de departamento en lo formal siempre, y fuera de eso eh... yo siento que hay buena relación entre el personal en general, aunque somos 150 profesores aproximadamente, no sé, hay grupos verdad...perono sé, yo en lo personal soy como bien solidario en mi trabajo, tengo grupos con los que comparto... no se po' mis prácticas pedagógicas o temas personales también, pero siento que es tan grande que a veces se pierde el tema de la comunicación más cercana.

¿Es como una amenaza que el colegio sea tan grande? Para poder conocer bien a las distintas personas...

Eh... pocos colegios son tan grandes como este... 3 mil alumnas, 150 profesores, aunque si existen buenos medios de comunicación, yo creo que lo hay, no debiese haber problema, porque se podría perder más la comunicación, podría haber más problemas, yo creo que está bien trabajado eso, y me doy por enterado siempre de todo, ósea, a mí me mandan un boletín semanal entregando la información de la próxima semana, y se me informa todo por correo institucional, así que encuentro que no es un problema, no es una amenaza, hay otras amenazas.

¿Cómo es la actitud que tienen los profesores por ejemplo cuando en la escuela se instalan metas nuevas o desafíos nuevos?

Mala... acá en este, por eso una de las cosas malas del sistema municipal es que existe una alta resistencia al cambio, entonces por ejemplo si un equipo directivo con nuevas metas, estrategias u objetivos, siempre aunque sean buenas o malas, antes de tomarlo, analizarlo, va haber una resistencia que puede significar más pega, puede significar que los mismo de siempre quieren hacer las cosas, se sienten como amenazados por cualquier tipo de innovación que se quiera implementar, entonces como hay gente que lleva aquí.. la mayoría, yo diría un promedio de edad sobre los 40 años casi 50, muchos llevan 30 años trabajando acá, han visto que hubo una directora que estuvo 20 años creo, y no hubo ningún cambio, entonces ahora llega un nuevo equipo directivo con nuevas estrategias, con nuevas teorías, con nuevas cosas, entonces ellos tienen miedo a este cambio, estaban acostumbrado a estar en un nicho, digamos, en un lugar que no implicaba mayor esfuerzo, entonces ahora sí se están observando clases, se están haciendo varias cosas, que para ellos puede implicar un riesgo, una amenaza digamos.

¿Y qué estrategias son las que más han dado resultados digamos para apalear esos procesos de cambios? ¿O esa resistencia que tienen los docentes?

Pucha yo veo como soy relativamente nuevo (2 años) frente a la mayoría que lleva sobre 30. Yo veo que hay una tensión, yo veo que hay un tira y afloja muchas veces, se busca compensación por todo y por ahí va la estrategia quizás del equipo directivo eh.. donde cualquier cosa tiene que ser compensada de alguna forma, entonces... eh... sí es efectiva o no, yo creo

que sí, podría ser peor, pero no hay como tanta motivación por parte de todos, o sea, hay una actividad.. una peña por ejemplo, yo diría que un tercio, un cuarto de los profesores solamente, voluntariamente se motivan por participar, por el colegio, por las alumnas, todo el resto no está ni ahí, porque no lo pagan, no les importa, no significa nada en su trabajo y no los pueden echar po', entonces no se involucran. Entonces a los más jóvenes, a los que venimos llegando hace menos tiempo, sí nos motiva, porque es parte consideramos que de la educación participar en este tipo de cosas, eh... pero acá como hay muchos profesores que no los pueden echar, son de planta como se le llama, y están cerca de jubilar muchos, no les interesa, entonces ahí yo me imagino que la persona que esté en el rol de director o en el equipo directivo es un desafío enorme tratar de hacer cosas en este tipo de establecimiento.

En relación a... bueno a otro aspecto ¿Como se da el trabajo colaborativo entre los docentes aquí?

(pausa) voy a hablar como el departamento de historia, donde somos 15 profesores, cada uno distinto, distintas edades, distintas visiones, súper distintos, entonces tenemos las instancias, el tiempo, tenemos los canales de comunicación, tenemos también facilidades para hacer lo que queramos, bueno ahí... hay un tipo de liderazgo medios, que ahí funciona mucho el jefe de departamento, sin embargo, somos un departamento que según lo que nos dicen los directivos sacamos la pega, somos los que hacemos todo, estamos al día en todo, cumplimos. Entonces las relaciones interpersonales a veces no son las mejores, pero sí cuando se trata de trabajo, se hace el trabajo, ya sean ferias, pruebas coeficiente dos, cuando nos tenemos que organizar lo hacemos, este trabajo colaborativo que implica una reflexión, yo creo que no se da, acá hay gente con mucha experiencia, hay gente con más años que se sienten que no tienen nada que aprender, entonces no se da un trabajo colaborativo, sí no que se da una suerte de ayuda, solamente de entregarnos material, prestarnos material, pero no es que sentémonos , hagamos una actividad entre los dos, reflexionemos y veamos cómo mejorarla, rara vez se da eso.

¿Con otra asignatura...Hacen trabajo en conjunto?

No es que sea una política del liceo, sino que hay luces de personas que han intentado, yo lo he hecho con artes, con inglés, lenguaje he hecho trabajos, a mí me gusta el tema y yo lo incorporo, pero no es como un nivel de política o de exigencia. De hecho yo una vez... dentro de mis practicas está aprendizaje basado en proyectos, lo cual tiene que incorporar interdisciplinaridad, yo lo he sugerido a nivel de UTP, que se den momentos de reuniones de reflexión para que entre los profesores de un mismo nivel coordinemos trabajo, pero no es prioridad, entonces ahí ya sale como de una motivación personal, de que alguien quiera hacerlo, pero debiese desde mi punto de vista fomentarse el trabajo colaborativo, pero no se hace.

Falta todavía para eso poderlo instaurar en este colegio...

Yo creo que no está dentro de las metas, estrategias, objetivos, no se considera importante, siendo que la evaluación docente es fundamental, lo considera a nivel de marco para la buena enseñanza y evaluación docente, encuentra que es fundamental el trabajo colaborativo, pero acá no está como... no se da po', no es tema. Entonces para algunos que estamos más involucrados en nuevas metodologías, tratamos de incorporarlo, pero el resto, diría que un 80-90% del colegio no está.

Y tú por ejemplo cuando me comentas que tratas de hacer estos trabajos por ejemplo incorporando arte, la escuela da esos espacios para organizarse y planificar...

Sí, ósea si yo digo por ejemplo, mire con el profesor de arte hicimos tal trabajo, en una zona de exposición, ningún problema, hágalo, de hecho lo visitó la directora y lo encontró súper bueno, nos felicitó, pero yo vi que eso pudo haber sido un ejemplo como para haber generado más instancias, o haber invitado a que más profesores hicieran lo mismo, pero no, quedó hay como en el momento digamos. Entonces debiese ser implementado como una práctica, como una exigencia, como una... estrategia del liceo, porque acá lo que pasa yo creo que son como tan formal y tradicional, acá se estila mucho del profesor explicando las 2 horas de clases, eso es bien visto, bien evaluado, como un colegio emblemático, academicista, que importa mucho el SIMCE, la PSU. A veces se piensa que estos trabajos de manera colaborativa, o por ejemplo el trabajo grupal de las alumnas, no sirve para la PSU. Entonces ese es el choque que hay entre esas dos tendencias, una que es más innovadora, no sé si tan innovadora, pero que ve, no toda la clase tan frontal, si no que más de trabajo en grupo, donde entre profesores el trabajo colaborativo implicaría también que yo trabaje en grupo, eso pasa a segundo plano frente PSU y SIMCE, que es el objetivo de este liceo, y el proyecto educativo de este liceo es ese. Entonces eso.

Y los profesores en general, crees que estarían como abiertos a esto de trabajar colaborativamente.

Difícil por que como te digo; la resistencia al cambio, el promedio etario del liceo, la tradición que ellos tienen, donde consideran que es efectiva, porque la historia le ha dado la razón de que.. este liceo tiene buenos logros, el prestigio que tiene este liceo pasa por eso, por profesores academicista que sacamos puros promedios buenos, y puras mujeres que entran a la universidad, que es el proyecto educativo de este liceo insisto. Entonces esto como "innovador" que podría ser un trabajo colaborativo, eh... si es que se propone, si se institucionaliza digamos, va a tener harta resistencia, los

profesores no están acostumbrados... tendrían que pasar por un periodo de sensibilización y capacitación previo, para poder incorporarse. **Perfecto.**

¿Cómo son los procesos de trabajo en el departamento en específico?

Somos 15 profesores de historia, somos un departamento bien grande. Entonces el jefe de departamento lo elegimos nosotros los mismos profesores y tiene una vigencia de 2 años. Eh... lo cual para mí eso no debiese ser, quizás no sé, yo trabaje en otros colegios super autoritarios pero que sí eran más efectivos, eficaces y eficiente en el funcionamiento. Entonces ahí la directora necesita contar con un apoyo de los jefes de departamento. Entonces, en otros colegios lo elegían gente de confianza de ellos, gente con los méritos, ya sea académico o expertis o experiencia de los años; pero acá los profesores eligen quizás al más buena onda, al amigo, no se po. Entonces, la directora cuando gestiona siempre parte por los jefes de departamentos y desde ahí ya encuentra las primeras resistencias; los jefes de departamento a veces son gente desde mi parecer no tiene los méritos, o no es cercana a ella, entonces ella tiene que rodearse de gente de confianza, para mí, yo creo que ella debería elegir a los jefes de departamento. Esa decisión que pasa por los profesores para mí no... si bien habla de que es democrática pero no po, si el jefe de departamento tiene que ser un líder medio, un liderazgo que nosotros los profesores tratamos de hacer y tenemos que contar con un buen líder de departamento. Entonces por ejemplo en mi caso particular, el jefe de departamento de historia es una persona que tiene 60 años, es jubilado ahora, es de las personas que tiene mucha resistencia al cambio, no quiere hacer nada nuevo, entonces muchos proyectos no han salido adelante porque ella no los lidera.

Y ¿qué criterios se utilizan cuando se selecciona a este líder de departamento?

No, una votación secreta, que creo... que el único requisito es que tenga más de 3 años en el liceo (**a ya, pero ¿se establecen criterios?**) solo que tenga 3 años en el liceo, deberían por lo menos ponerse más requisitos, debería ser alguien con magíster por ejemplo, o debería ser alguien que lleve 10 años de enseñanza, porque por ejemplo ahora nos viene una votación para el nuevo jefe de departamento, va a salir alguien que yo quiero mucho a una profesora, pero tiene 2 años haciendo clases, es bien joven, pero es la más simpática, a todo el mundo le cae bien, pero para mí ella no tiene los méritos académicos ni de experiencia para ser la jefe de departamento. Entonces, hay otra profesora que es experta 2 en la evaluación docente, profesora de Universidad, lleva 20 años haciendo clases, yo creo que tiene más mérito, pero acá se deja libre, se deja a la democracia, pero eso a veces no es tan efectivo.

Bueno vamos a hablar un poco acerca de cómo es el apoyo que tiene el equipo de gestión con los profesores, tú me podrías comentar como es el apoyo que brinda este para los procesos de desarrollo en el docente... en lo pedagógico puntualmente.

A ver a nivel como más general, eh... yo he visto que tienen un plan de formación docente, con capacitaciones, bien acotada a las necesidades que ellos nos preguntan a nosotros mismos que necesitamos, entonces por ejemplo decimos necesitamos capacitación de didácticas, ellos nos buscan capacitación de didácticas y siempre con las "mejores instituciones" siempre en la católica, siempre con buenas universidades, donde se nota que ocupan y gastan muchos recursos en eso, lo cual se valoran, yo he hecho cursos en la católica espectaculares a través de este liceo, y no en otros colegios que he trabajado nunca había hecho cosas a ese nivel, entonces sí les importa la capacitación o la actualización de los profesores, que por otro lado no reciben una buena acogida, a los profesores no les interesa mucho eso, a mí sí, a mí me gusta. A nivel más personal, está un equipo de UTP bien conformado la jefa de UTP con una curricularista y una evaluadora, entonces yo por ejemplo a mí desde las guías que hago me retroalimentan si es que tengo algún problema, me observan clases donde me han hecho retroalimentaciones medio, generalmente bien en eso, y se nota que no es con un sentido punitivo, si no que realmente por mejorar, yo por lo menos mi visión, eh... si bien tiene que hacerse, instituciones como esta cuesta hacerla, y yo veo que es nuevo, es del año pasado y este, empezó con observaciones de aula, con tanta rigurosidad en el material pedagógico, por ejemplo ahora todo tiene un timbre de que pasa por currículo y evaluación, si es que no, ese instrumento esta "ilegal" internamente, y si el profesor puso una nota por ejemplo de una guía que no pasó primero por UTP, le borran la nota al profesor. Entonces eso para mí implica rigurosidad, preocupación y más que una fiscalización, yo lo veo desde el otro punto de vista, un apoyo para mí, para ir mejorando mis prácticas y evitar problemas. Entonces yo noto un gran apoyo, desde inspección también, con temas más de puntualidad de tratos con la alumna, de anotaciones; como tenemos reuniones todos los jueves nos hacen capacitación, nos recuerdan los manuales de convivencia, la aplicación, cuáles son las normas, los castigos, las medidas que se toman, por ejemplo, entonces yo me siento como súper apoyado desde inspección, UTP y sobre todo también dirección.

Y esto del acompañamiento docente al aula ya está instalado o ¿ha generado resistencia también?

Eh... lo que pasa es que fueron estratégicos, porque lo están haciendo solamente con los profesores que estamos a contrata, con los nuevos, un profesor de planta, que es titular, que no los pueden ni despedir nada, a ellos no les hacen observación por acompañamiento al aula, y generalmente son los profesores de mayor edad, los profesores que a veces tienen problemas, no sé, pero eso es a nivel opinión mía. Ósea la estrategia de este equipo docente, instaló digamos esta observación en sala, con quienes pueden poner a disposición su cargo, entonces nosotros solamente nos observan, yo llevo 2 años, nos observan y nos hacen el acompañamiento; pero a nivel también de opinión considero, que si se

implementa, se institucionaliza o se trata como política del liceo, tiene que ser a todos po', claro po' si el objetivo del acompañamiento es mejorar las practicas pedagógicas, considero que los más nuevos somos los que estamos más actualizados, y debería hacerse esto con los que llevan muchos más años, se sabe que tienen más problemas, a ellos se debería también acompañar y ayudar a que mejoren.

¿Y qué ha hecho el colegio digamos... para invitar a estos profesores que no quieren participar en eso?

Lo que pasa es que hay un consejo gremial acá que es bien fuerte, que es como el sindicato digamos, eh... yo no sé si esté institucionalizado, ósea si sea... este hablado de que a ellos no se les puede observar, el equipo docente a mí, una vez comentaron en una reunión, que su meta desde nivel de PME es hacerlo con el 100% de los profesores, y están empezando con nosotros, pero el resto no sé si esté dispuesto a que le visiten la sala de clases, ya ahí ya no lo sé, eh... es harta la resistencia, este equipo directivo gran parte de los profesores no lo legitima yo considero, entonces ahí va a ser complejo cuando se pase, si es que se piensa pasar al 100% de los profesores, va a ser compleja la transición.

Esta comunicación que hay con los miembros del equipo de gestión, dejando un poco de lado a la directora que ya vamos a hablar acerca de ella, pero los otros miembros osea, jefe de UTP, encargado de convivencia y el resto. ¿Cómo es la comunicación que hay entre los docentes hay? ¿Es cordial, amena, constante?

Entre el equipo directivo y nosotros los profesores? Sí Sí súper bien, nada que decir osea, es como tú dices cordial, amena (pausa) a menos conmigo yo siento que... como llegue nuevo, con las pilas bien puestas, con harta disposición, yo tengo también buen feedback desde ese punto de vista, o sea saben que pueden contar conmigo, yo tengo una relación, y por lo general, por lo que conversé con los profesores también tienen esta buena relación, cercanía, entonces el equipo directivo asume hace 2 años y todos llevan más de 10 años trabajando acá, entonces son gente nueva, gente que le impusieron, gente que... desconocían, hay un grupo insisto que ahí tiene un problema de poder ¿verdad?, pero en general yo veo que son bien cercano al equipo directivo, bien respetado.

Ellos digamos tienen la capacidad o sientes tu que tienen la capacidad de escuchar las propuestas que los profesores le hagan llegar.. Sí ¿O sea se puede construir junto con el docente?

Sí, yo siento que sí, que están bien abiertos a mejoras, a críticas, cuando son constructivas o sugerencias. Son bien... uno los ve como un apoyo en el fondo, si tengo problemas con una alumna, yo sé que el inspector general va hacer su mejor esfuerzo por ayudarme a solucionar, por UTP también si tengo problemas con algún apoderado ellos me van a respaldar, yo lo veo como un apoyo, lo veo súper bien... la relación es buena, no es como tu dijiste al principio que un equipo más autoritario, que uno se vea fiscalizado por parte de ellos, yo no lo veo así, lo cual es bueno y malo. Yo como te decía vengo desde un sistema donde el equipo directivo o el director no sé, eran autoritarios donde uno les tenía miedo, y anda escondido de ellos po', es un sistema un poco más horizontal, de hecho yo creo que los profesores les dicen "los docentes directivos", eh.. entonces lo ven como pares, no algo tan jerárquico, entonces es bueno porque uno ve cercanía, pero es malo porque yo veo a veces que no se respetan mucho.

Y en relación a la directora o al director de este establecimiento ¿Cómo es la relación entre ella y los docentes?

Buena, ella es bien cercana, nos saluda de manera bien cordial, fraterna, nos hace sentir valorados (pausa) osea a su manera porque ella es, digamos a nivel como persona, es bien como fría, es seria, ella no es como una persona alegre, amorosa, cercana, no, entonces a su manera, yo siento que ella es bien cordial, con un trato bien cercano, afectuoso y como corresponde, ósea que considero que bien; ella está dispuesta, uno siempre puede ir y conversar con ella, eh... y ella también de pasillo siempre nos saluda, nos conversa, va a la sala de profesores, si uno la encuentra y necesita decirnos algo, es bien formal, pero también esa comunicación de pasillo es llevarse bien, no es una directora inalcanzable, donde uno no la ve nunca, uno la ve siempre recorriendo el patio, los pasillos, la sala de profesores, y ella observa las clases también, lo hace bien.

¿Ósea les brinda apoyo en lo pedagógico a ustedes?

Sí, ella es la que observa clases, a mí me ha observado clases y me hace retroalimentaciones súper buenas, eh... sí, yo he tenido conversaciones muy profundas con ella respecto a educación, no sé si con todos los profesores, pero conmigo por lo menos súper bien, para mí está legitimada como directora, bien sea por su trayectoria, experiencia y formación profesional.

En relación a otro tema que quería plantear a la relación que sucede acá con la participación en la toma de decisiones que ocurren acá en el colegio. ¿Se sienten los profesores participe de esa decisión que se toma?

Sí, y yo siento que es demasiada, pero está bien, todo se consulta, todo se vota, acá todo se pregunta, entonces acá el problema... hay problemas a veces porque como hay una alta resistencia al cambio muchas veces como se pregunta para hacer algún cambio, hacer algo, la respuesta es negativa, entonces mi percepción, que si bien, está bien, no sé si hablamos de liderazgo distribuido, sus características es como la democratización en la toma de decisiones, pero también se necesitan a veces decisiones que los líderes deberían tomar como función, porque tienen otra perspectiva del liceo, entonces las directrices la deben marcar ellos y tomar decisiones que a veces no pueden ser, quizás no son populares, pero

deben hacerse, eso a nivel de opinión. Si tú me preguntas como se hace la toma de decisiones, insisto, son bien democráticos, se vota todo, se pregunta, y las veces que la directora a tomada alguna decisión; es que ella tampoco tiene tanta autonomía siento, está bien...la municipalidad también que a ella le otorga directrices, eh... pero han habido momentos que ella ha tomado decisiones también y ha provocado conflicto con los profesores; una vez me acuerdo que ella dijo... había lunes y martes feriados por ejemplo, y ella dijo "el viernes no voy a dar ningún día administrativo", y eso generó resistencia, polémica, mala, rechazo, y odio incluso por alguno de los profesores, porque decían "no, los días administrativos son libres, yo veo cuando los tomo", pero ella dijo no, porque mucha gente va a querer tomarse día administrativo ese día y no va funcionar bien el colegio, entonces ese fue un momento que yo desde afuera lo vi como súper complejo para ella, porque tuvo que tomar una decisión, pero los profesores... sus derechos laborales, sus derechos eh... ganados a través de los años, se enfrentaron. Entonces ella yo creo que ha aprendido también de esa situación y ella comenta, pregunta, nos democratiza a todos.

En qué tipo de situaciones siente que los profesores siempre se les considera la participación ¿En qué temas?

Eh... por ejemplo no sé, si hay recursos, si se tienen que gastar, ella propone no se tirar proyecto, por ejemplo, los profesores votan. Si es que hay que tomar alguna decisión respecto a los alumnos, por ejemplo, una expulsión ella hace un consejo, y ve el caso con los profesores. Si es que... no sé yo creo que todas las decisiones ella las hace, si hay que organizar algo ¿verdad? ella convoca a un grupo de profesores, o a veces a todos, para ver que se hace para ese día por ejemplo. Nos hacen varias encuestas para el tema del P.M.E por ejemplo, eh.. cuando lo organizan ven... talleres por ejemplo, siento que todo pasa por nosotros, como que es bien transparente, entonces cualquier cosa que se esté haciendo, se haga, o se hizo, ella algo lo plantea, las cuentas públicas que hace, como que nadie desconoce que se está haciendo algo, todo el mundo sabe las platas que hay, para que se ocupan, porque se ocuparon en eso, entonces es bien transparente insisto y democrática, dice por ejemplo "hay un millón de pesos disponibles" ¿qué hacemos? esto, esto, esto. Entonces todos votan.

Y en qué caso se ha dado que... además de la que tú me comentabas, que no participa el profesor ¿En esa toma de decisiones?

(Pausa) algo medio polémico, no se...Ah... me cuesta porque no, es raro que ella tome una decisión asumiendo las consecuencias. Por ejemplo las tomas que acá es un problema, una amenaza constante de problemas, ella deja, si las niñas votan si se toma, ella deja que se tomen el colegio. Entonces ella podría tomar una decisión ahí y mandar a carabineros, pero no lo hace. Entonces me cuesta ver cuando ella haya sido autoritaria, rara vez, que es sabido que sea una decisión personal de ella. Eh... y es difícil involucrarlos a todos po'.Entonces por ejemplo yo participé en la organización de... día del papá o del profesor no me acuerdo que fue, entonces ella hizo un grupo de 10 personas bien, sacó profesores, asistentes y como bien representativo, pero aun así varios dijeron "no, pero porque no fuimos todos y nos excluyeron en la organización", entonces no puede dejar contentos a todos, pero ella intenta yo veo siempre en la medida de lo posible, ser como bien... abierta a recibir opiniones.

Y ¿Cual sientes tu que han sido las características de su liderazgo que han sido claves para la mejora en este establecimiento?

Más la parte instruccional o pedagógica que estuvimos hablando delante, de que ella se enfoca mucho en la clase, que se hagan las clases, no perder clases, de que... no se po', si alguien tiene un proyecto o quiere hacer algo, sí, pero no dejes el curso solo, como que se haga la clase para ella es prioridad, eso noto yo, ella se pasea dentro de los cursos con profesor, eh... ese es su factor clave, su característica, si tú me preguntas que tipo de líder es, un líder que le importa lo pedagógico, la enseñanza en el aula, más que llevarse bien con los profesores o más que... entonces su sello para mi es que... es la clase, y a veces lo cual molesta porque un profesor le dice: "Oiga tengo una salida a un museo y todo no, es que va a dejar curso solo va a perder clases", no se po "oiga tengo un concurso en no se po' en la universidad católica y con alumnos y todo "no pero vas a dejar cursos solos", entonces yo que veo como los conceptos, yo entiendo que su idea ella se sienta una líder pedagógica, y querer privilegiar siempre la enseñanza en el aula, pero ahí también ha tenido problemas yo sé, de que no ha otorgado permisos a veces, y los profesores consideran que es injusto, que no sabe, pero ella yo entiendo que su intención es que se haga la clase, aprendizaje es su prioridad.

Bueno por ultimo me gustaría si puedes hacer algún comentario sobre algún tema que no hayamos tocado o algo que no se haya preguntado que pueda ser interesante...

Es que tú me hablaste de amenaza... me hablaste como de (pausa) debilidades o amenazas si hacemos como un FODA, yo siento que ella tiene buena intención, tiene como buena... sabe mucho de este tema, pero...el sistema por un lado la coarta, no tiene los recursos, si ella quiere hacer algo tiene que ir a la DEM a preguntar si hay la plata, allá se demoran un año en pagar, entonces hay varias ideas yo entiendo que su equipo directivo y ella, quieren hacer y no pueden por recursos, por voluntades, por...nose. Yo creo que debería tener un poco más... si bien es líder, yo la considero líder, pero ella también se ha (no se entiende) un poco más jefe algunas veces, para algunas cosas, tomar decisiones eh... que son complejas, pero hacerse más como respetar, osea porque, siento que ella trata de mantener a todos contentos, pero eso es difícil po', y hay decisiones difícil complejas que ella tiene que tomar e ir adelante hasta las últimas consecuencias, ella tiene

facultad por ejemplo para echar algunas personas, no lo hace. Entonces tenemos que todo el resto aguantar que esas personas aportillen su gestión, aportillen que el liceo mejore, entonces ella no sé (quizás sé) pero ella debería tomar decisiones por', y dar el ejemplo, ella debería despedir a alguien que todos sabemos que habla mal de ella, que manda correos desprestigiándola, entonces yo creo que debería fortalecerse un poco más, y lamentablemente yo creo que así funcionan los profesores, yo he trabajado en 5 colegios, los colegios que mejor funcionan son aquellos que existe un respeto y una... algo un poco más vertical, yo entiendo que eso del autoritarismo... son cosas que no corresponden por un lado, pero el liderazgo también es situado y hay que tomar decisiones, y hay que ver el lugar donde se está. Acá se necesita que sea un líder también más fuerte, osea aquí es demasiado democrático, demasiado horizontal, y eso hace que muchas ideas se pierdan en el camino, aquí nadie quiere hacer nada, entonces necesitamos a alguien que tire bien la carreta hacia adelante. Hay mucha gente que la sigue, ella tiene el apoyo de gran parte del profesorado, pero se preocupa de no ser autoritaria, pero yo creo que a veces es lamentable de que en el rol hay que serlo un poquito.

Bueno quiero agradecerte mucho tu tiempo, sé que pudiésemos haber extendido la conversación y hablar de muchas más cosas, pero me quedo con los datos interesantes que tu mencionaste, creo que desde aquí puede salir un muy buen análisis para lograr una descripción acaba de cómo es el liderazgo en este colegio, así que desde ya te agradezco bastante por tu aporte.

De nada, un gusto.

ENTREVISTA PROFESOR 4 COLEGIO 3 (P4C3).

Investigador: Bueno primero que todo quisiera agradecer por acceder a participar en esta investigación cuyo foco principal es poder conocer desde la realidad contextual determinadas prácticas de liderazgo que puedan estar presente desde una perspectiva distribuida. Para empezar, me gustaría que me pudiese comentar muy brevemente como ha sido su trayectoria docente en este establecimiento.

Profesor 4: Buena, primero que nada buena. Yo llegue el año... como decía endenante, en el año 1979, llevo 37, 38 años acá, comencé a trabajar en la jornada nocturna el año 79, 80, 81 y en paralelo el 80' comencé a hacer clases en la tarde. Fue mi primera experiencia digamos como profesor acá, bueno a parte de las prácticas, todo eso, pero bien, bien o sea no he tenido problemas siempre he dicho que este es un colegio donde realmente uno aprende, aprende. Ha sido buena en realidad muy buena experiencia acá, y todavía estoy acá, son 37 años entonces ya pienso que es como mi último trabajo antes de jubilarme, me queda poco para jubilarme entonces estoy trabajando acá nada más.

Prácticamente toda su vida aquí.

Sí, he trabajado en muchos otros colegios de distinta índole digamos, colegios particulares privados, colegios municipales, de todo estilo, pero me quede aquí, o sea siempre ha sido como el fuerte digamos acá, y ahora ya estoy concentrado acá con toda digamos mis horas y como te decía aquí uno aprende en realidad, uno aprende aquí muchas cosas.

Usted me podría hablar de cómo es la relación que existe acá entre los profesores, entre los docentes, entre ustedes.

De los profesores buena, siempre una relación buena, como es un colegio tan grande siempre se van haciendo pequeños grupos digamos donde... afinidades por asignaturas, por juventud, todo eso, pero es buena la relación. Hay como en toda grupo que, son como 130 profesores más o menos, existen de repente ciertos roces pero no, es todo es normal en realidad es bueno.

Como es la comunicación que hay en el día a día entre los docentes.

Eh... buena, pero yo diría que con el tiempo... antes habían algunas prácticas como que se han ido perdiendo, por ejemplo antes cuando faltaba un profesor con licencia sabíamos todos quien faltaba porque había, en ese tiempo no había como el internet como ahora, todo los correos electrónico; una pizarrita donde colocaba el profesor tanto con licencia, eso se ha perdido, esa comunicación como que no existe cuando alguien esta con licencia entonces no...eso, eso se ha perdido, que, yo creo que era bueno, pero la comunicación en general es buena porque ahora como te decía tenemos los correos electrónicos, todo eso, entonces mucha comunicación nos mandan por correo electrónico, hay un correo institucional cierto, entonces toda esa comunicación nos llega mediante eso, en eso es bueno. Pero en la parte digamos de personal digamos de las relaciones humanas en ese sentido ahí se perdió eso que a mí me gustaba porque faltaba un colega uno sabía ah el colega está enfermo entonces está con licencia, eso se ha perdido.

Pero hay espacio en donde todos los docentes pese a ser un colegio grande puedan compartir.

Sí, o sea tenemos una sala de profesores ahora ahora, porque años atrás, antes teníamos una sala de clases como tú ves ahora un poquito más grande que esta, que no quepaban los 100 profesores 120 que había en ese tiempo. Sí, hay una sala de profesores todos podemos compartir, estar ahí, pero como te digo se forman grupos...es re obvio, 130 personas digamos tienden a formarse grupos, pero no, tenemos espacios en donde compartir.

Y como se generan o que instancia hay para que se genere un trabajo colaborativo entre los profesores.

Tenemos reuniones técnicas, esos son los días jueves que nos toca toda eso, como nos reunimos en la reunión de la 1:10 hasta las 2 y media más menos la reunión técnica ,y también están las reuniones de jefe de departamento, departamento nos juntamos todos los departamentos tenemos reuniones nos juntamos ahí. Bueno tenemos también por ejemplo reunión con la orientadora todo eso. También se hacen de repente reunión con dirección llama al departamento las reuniones, pero hay instancias para reunir.

Como es el trabajo que se da, como que características tienen, como trabajan los profesores juntos.

Eh... bueno, generalmente nosotros tenemos actividades calificadas que nos envían y que nosotros tenemos de propias del departamento que tenemos que analizar, ver contenidos, pruebas, guías, como vamos en las materias, analizar digamos ciertas cosas que hay de unidad técnica pedagógica que hacer de departamento, porque después eso mismo hay que presentarlo o hacerlo en las reuniones técnicas como por ejemplo programas que estamos haciendo en matemática, nosotros tenemos que justificar por ejemplo tenemos, nosotros tenemos más horas en matemática, hay más horas en

lenguaje de los programas oficiales, entonces eso hay que justificarlos y hay que hacer ese trabajo, se trabaja en el manual de convivencia, eh, en el manual de digamos el reglamento de evaluación que hay que normar ciertas cosas, todo eso.

Y con otras asignaturas hacen proyectos en conjunto.

En Matemática es poco lo que se hace de proyecto, la verdad de las cosas, si cuando nos piden colaboración trabajamos con ellos.

Y se ha dado con alguna asignatura en particular.

No, no se ha dado en realidad, por lo menos en matemática son más como más... pero trabajar por departamento si a veces se trabaja como te digo, en las reuniones técnicas por ejemplo se juntan los departamentos de física, los del área científica, de los humanistas eso se hace.

O sea más se trabaja dentro del departamento.

Claro, pero el departamento como te digo es más reunión relacionado con la asignatura y tareas generales que nosotros después tenemos que llevarla digamos a la unidad, a las reuniones generales que se dan el día jueves y ahí presentar todo eso, nuestra opinión como departamento y ahí la jefa de departamento tiene reunión todos los días viernes, entonces ahí lleva la voz del departamento, lo que se ha opinado, todo eso.

Perfecto. Como es la actitud de ustedes los profesores cuando en la escuela llegan desafíos nuevos, o metas nuevas, cambios nuevos.

No voy a decir que es ciento por ciento buena porque hay colegas que siempre dicen..... Nosotros, eh, si pero se hacen las cosas, o sea hay que hacerlas, hay cosas que vienen del ministerio y que uno ve de repente que, por ejemplo los ajustes curriculares, entonces uno ve pucha hay cosas que uno a veces se pregunta quienes están detrás de todo esto, quienes si son profesores o no porque uno ve la realidad de las cosas, entonces cuando tú tienes que enseñar una cosa dices pero como si esto está, hacen cambios que de repente uno se cuestiona, a lo mejor están buenos porque ellos son los expertos seguramente pero uno como esta en la realidad lo ve de otra forma, pero si lo tenemos que hacer lo hacemos.

Se ajustan a...

Nos ajustamos a todas las cosas, lo hacemos a todas las cosas, sí. Yo creo que este liceo hay muchas cosas digamos, va haciendo las cosas no adelantados pero va en los tiempos que van dando las cosas, se programa bien en realidad.

Y han ocurrido a lo mejor dificultades para eso en, cuando se han tenido a enfrentar algo nuevo, más complejo.

Yo creo que si, como en toda situación nueva de repente que hay problemas que no sabemos confrontarlos, por ejemplo en situaciones ahora que esta tan de moda eso de la inclusión, nosotros hace poco estábamos analizando de evaluación diferenciada. Este colegio no tiene evaluación diferenciada como otros pero la inclusión dice que tenemos que tener y entonces estamos viendo en este momento se está viendo eso cómo hacer para hacer la evaluación diferenciada hay que tener especialista que este colegio no los tiene, entonces nosotros no estamos por lo menos yo y en general el departamento no están como preparados para hacer una evaluación diferenciada porque no sabemos, entonces tenemos que tener ciertas pautas de eso y que nos debería dar algún especialista que aquí en el liceo no lo hay.

No se ha gestionado...

Si, lo que se está haciendo ahora he se está dando ciertas pautas para gestionar esto, lo ideal como dije yo en una reunión sería contratar a una, una especialista un psicopedagogo...pero lamentablemente me parece que no hay psicopedagoga de enseñanza media son todos como de, hasta séptimo, octavo nomas y eso hay que asumirlo como te decía yo porque la ley de inclusión dice que el colegio, los colegios tienen que tener evaluación diferenciada, o sea si hay alumnos que llegan con ciertas condiciones hay que aceptarlo.

Por supuesto. En relación y ahora hablando un poco acerca el equipo de gestión. ¿Cómo es la relación que el equipo de gestión tiene con los profesores? (09:43)

Desde mi punto de visto, yo la encuentro buena, buena porque hay comunicación, tú tienes, digamos que hay hasta el inspector general que es directo de uno, cualquier cosa uno se comunica con él, la directora comunica las cosas que generalmente cuando hay algo importante como te decía denante todo se comunica por correo... muchas cosas, no todo, pero la mayoría de las cosas importantes por correo electrónico te llega altiro, uno sabe lo que hay que hacer todo eso, así que bueno uno sabe a quién tiene que dirigirse, sabe lo que tiene que hacer, no hay...

Los profesores digamos, sienten que la vía correo electrónica es como la vía más efectiva, más completa.

Eh... bueno, a veces genera dificultad en algunos, por eso te digo yo en mi opinión, en algunos genera dificultad porque a veces no les gusta digamos que las cosas se... se den por ese... ese estilo, pero a veces los tiempos... imagínate por cualquier cosa de repente el tiempo que hay que hacerlo y es la única forma, aquí no se pueden hacer reuniones a cada rato, imagínate que si nosotros si, primero el liceo tiene dos jornadas y uno no puede juntar a todos para dar una cualquier información que tenga entonces, de hecho cuando hay cosas importantes se tienen que hacer entre jornada a veces o quitar quince tiempo de clases, juntarnos, llegan los profesores a la tarde, otros 15 minutos entonces no, entonces, la única instancia que tenemos para reunirnos completamente es el día jueves, ahí todos por horario tenemos de las una diez hasta las dos y media y ahí.

Como es el apoyo que el equipo de gestión brinda a los procesos de desarrollo docente, profesional docente tanto en lo pedagógico como en lo personal.

Bueno mira, aquí los profesores que necesitan ayuda o cualquier cosa uno tiene aquí de donde apoyarse; esta utp, cierto, la curricularista, la evaluadora, la jefa de utp, entonces uno cualquier problema que pueda tener, acude a ellos, o sea al jefe de departamento, al departamento, o sea yo creo que esas instancias están acá, que no todos la usan así, eso es de cada uno pero hay instancias como para que tú puedas sentirte apoyado.

Y hay acá en el colegio un acompañamiento docente, en el aula, un apoyo.

Generalmente se hace a los profesores nuevos, profesores que están a contrata, se les hace a ellos. **Se les hace a ellos** Se hace a ellos, claro, se hace a ellos el acompañamiento, ahora yo creo que si algún profesor lo necesita para, por "X" motivos de repente que pueda se va a hacer seguramente.

Si, y a los profesores que no se les hace este acompañamiento, eh que razón hay detrás de eso.

No sé que razones tendrá para no hacerlo a todos, o sea yo creo que no lo necesitan de repente, por ejemplo a mi acompañamiento docente, ir al aula, estar conmigo una cosa así como...no creo, yo creo que de repente cuando se presentan dificultades a lo mejor lo hacen con algún colega, que yo no lo sé, y lo que si yo sé que los profesores que están a contrata si le hacen eso porque después a final de año tienen una evaluación y los tienen, tienen que haber un acompañamiento para ver todo lo que el desarrolla en clases, como..... las pautas, todo eso.

Por supuesto y estas personas que... que si se les acompaña son personas nuevas y las personas que características tienen las personas que no reciben este acompañamiento al aula.

Es que eso es lo que podría decir yo creo que, a ver, generalmente acá los acompañamientos como te decía, se hacen algo profesores que están a contrata, porque ellos al final de año requieren una evaluación y en esa evaluación va el acompañamiento que hay que completar una ficha, todas esas cosas así, pero a esos profesores nuevos no sé no se les hará a todos por tiempo, por no sé, imagínate que aquí son 120 profesores, 130.

Ya, pero si se ha acercado desde los equipos directivos a hacerles como este, se puede decir a conversar sobre cómo se les podría apoyar o ver que otras...

Sí, esas, esas instancias están dadas. Por ejemplo cuando uno... hay ciertos inconvenientes generalmente en los cursos, inconveniente con algún curso se acercan, uno se acerca a utp o evaluación se acerca a ti y tú te acercas a ellos depende; o los profesores a veces, el profesor jefe se acerca a la persona y en este curso hay problemas... para solucionar los problemas que hay, no si eso se hace.

Y en lo mismo sucede que los profesores más nuevos son los que más requieren este acompañamiento.

No, yo creo que, o sea...yo creo que más el acompañamiento se hace en el sentido de lo que te decía denante, por la evaluación que ellos reciben a final de año, me entiende, ahora yo no sé si se hará porque lo necesita o no lo necesita. Yo no sé si un profesor por ejemplo nuevo que ha llegado este año lo llamarán de repente para ver "oye mira en este curso", porque, generalmente los problemas acá, cuando hay problemas con algún profesor o los grupos de alumnos de un curso que están con el profesor, que es lo que se hace, uno no lo sabe, lo sabe utp, entonces yo supongo que utp cuando llegan muchas eh... no reclamamos sino que algunas pregunta, "que pasa con esto", se llama al profesor, seguramente se conversa con el profesor y ver lo que pasa, me entiende, o sea no.

Se percibe como de manera punitiva esto, como una... a lo mejor una amenaza para el trabajo, para la confianza del profesor que hace su clase.

No sé, pensando, no sé cómo lo toma el profesor. Pero yo creo que a los profesores cuando llegan acá, yo creo que les deben dar ciertas pautas, "mira el colegio es aquí, es esto, esto", "las alumnas son aquí", todo eso le tendrán que decir, pero punitiva no, no creo que sea punitiva no, yo creo que más que nada es de guiarlos, de enseñarles, de ver que cual es la normativa del colegio, como es, lo que se quiere, me entiende, todoese tipo de cosas.

Claro. Perfecto, si me queda mucho más claro. Vamos a hablar un poco ahora acerca de la figura del directivo de acá, del director o directora de este establecimiento. Me podría usted contar como es la relación que estatiene con los docentes. (16:06)

Buena, o sea es una relación laboral buena, no tengo ningún problema o sea no, es buena, o sea tenemos una relación digamos de trabajo por supuesto bien o sea son bien amables, simpáticos, tu conversas con ellos no tienes problemas para conversar con ellos, o sea no, o sea no... más que son profesores de acá entonces uno los conoce de mucho tiempo, entonces no hay ningún problema, por lo menos yo.

¿Hay un dialogo como día a día? (16:45)

Eh... no necesariamente, porque tú por ejemplo con la directora no te encuentras todos los días, pasa de repente a ver, a saludar, no estoy diciendo que la ves a cada rato pero la así ves conversar con ella, saludas, o sea cualquier cosa que uno tiene que consultar con ella, lo puedes consultar en un pasillo, lo puedes consultar no hay problema, con jefa de utp tampoco, la relación es más directa quizás con los inspectores generales o los que tienes, tú te relacionas más con ellos porque estas digamos como, es como el jefe directo digamos se conversa más con él. Y las cosas técnico pedagógica uno con evaluación o con jefa de utp, pero la relación es buena, o sea tú tienes un, no hay, por lo menos yo te digo, yo no sé si otra persona tendrán otro tipo de, yo lo que yo veo es eso, o sea, cualquiera podría conversar con ellos.

Y frente por ejemplo a un problema puntual que tenga el docente, ¿Cómo es el apoyo que brinda en este caso la directora a este profesor o a esta profesora? (17:39)

No sé cómo será eso, porque yo... problemas puntuales así de... no sé pero yo creo que si le dan el apoyo o sea el profesor se apoya al profesor acá, se apoya al profesor. Eh... porque aquí generalmente los problemas que existen, lo que te decía yo, existen cuando las niñas reclaman que no le entienden al profesor, que esto, que esto otro, pero ahí hay una conversación que se da y que esos problemas los maneja generalmente utp, la jefa de... la jefa técnica o de evaluación. Ahora hay otros problemas que pueden ser por ejemplo, ¿que otro tipo de problemas?, otro tipo de problemas que los maneja la directora que se conversara con los profesores, se conversara... pero yo creo que se apoya, o sea no...

Como es aquí, eh, los espacios que se dan para tomar decisiones, se toman, hay participación de los profesores en la toma de profesores que se realizan acá en el colegio (18:43)

Si por supuesto, o sea aquí... bueno generalmente, bueno hay decisiones que yo creo que la directora las tiene que tomar, porque es la directora las tiene que tomar ella, me entiende. Por ejemplo, yo como profesor jefe de un curso, en mi curso tengo decisiones que tengo que tomar y no tengo porque consultarle a otras personas, porque es una decisión que yo la tengo que tomar en el curso, ponte voy a cambiar de puesto en la sala, yo no tendría por qué preguntarle a la directora, entonces yo creo que ahí sucede lo mismo; hay decisiones que la tiene que tomar ella. Pero en general hay decisiones que afectan, no que afectan, pero que sean así... hay que preguntarle a todos, por ejemplo a veces si se necesita reformular a veces normativo, o sea son trabajo que se les pregunta a toda la comunidad, alumno, profesores, jefe de departamento, los paradocentes a veces participan en todo eso, entonces se recaba la información y se hace todo eso.

Y en qué tipo de decisiones no se considera a los docentes y sí fuese necesario hacerlo. (19:51)

(pausa larga) No sé.

¿En todo participan?

Por ejemplo, generalmente en todo yo no sé qué... por ejemplo un día si tiene que haber una suspensión de clases yo creo que eso no nos corresponde opinar a mi, me entiende, o sea, yo a las niñas le digo, profesor me puedo retirar antes de la sala, no puedo porque eso no, yo no puedo autorizarla a eso porque no está en mis funciones, aquí quien la puede autorizar es el inspector general quien puede decir retiremos a la alumna que se vaya antes, él puede hacerlo, yo no puedo hacerlo, entonces yo creo que la directora tiene funciones, cierto, atribuciones que ella las puede tomar y no hay, no tiene por qué consultarla, supongo que por su cargo ella... y también hay cosas que ella yo creo que tiene que preguntar a la municipalidad, de repente a su superior como para tomarlas, pero en general todas las... casi muchas cosas se toman en cuenta y se pregunta todo, cuando corresponde, todos participamos.

Me podría dar un ejemplo de alguna situación en que hallas participado y tomaron la decisión en conjunto todos los profesores. (21:00)

¿Que podría ser?. Por ejemplo, lo que te decía lo de normativo, esas cosas las toma decisiones entre todos.

¿Cómo en qué caso puntualmente?

Eh... cuando hay que hacer modificación a la normativa, se nos pregunta a todos y de ahí se forma una comisión y se saca las conclusiones y eso se hace en muchas cosas que hay que hacer acá en el liceo... ¿qué otra cosa podría ser?

Como participan de la construcción de la visión y misión del colegio, acá en el establecimiento. (21:40)

Bueno. El proyecto del liceo... nosotros por años siempre se va modificando la, todo eso se ha ido modificando con los años y se participa de la misma forma que te estaba diciendo denante, se hace conversaciones en los departamentos, encuestas, encuestan a las alumnas, a los apoderados, participan los paradocentes, los las asistentes de la educación, los auxiliares, todos, si aquí en el liceo se pregunta todo en eso o sea siempre se ha preguntado a todos.

Bueno, para finalizar hay algo que quiera comentar que no se halla preguntado que no hallamos hablado y que pueda ser interesante de análisis en esta investigación. (22:18)

O sea, decir que yo me siento cómodo en el liceo eh... como te decía es mi opinión, que a lo mejor los profesores, otros jóvenes hacen, tienen una opinión diferente, pero yo he visto el sistema de antes que era más... antes pienso que la dirección, la directora tenía mas, no más atribuciones, tomaba más decisiones, se consultaba menos seguramente, yo lo sentía así, pero con el tiempo aquí hay muchas cosas que se toman en cuenta a todos los profesores como debe ser, se han delegado muchas funciones digamos que hay muchas cosas que funcionan como te decía en denante, liderazgo podía ser aparte, o sea la directora y funciona, yo veo que funciona, entonces no es un colegio que como te decía denante que si falta alguien aquí la cosa va a seguir funcionando porque tiene una historia de muchos años este colegio, entonces bien, yo encuentro bien, o sea es bien organizado el liceo, o sea en eso no hay nada que decir.

Una última pregunta que me gustaría hacerle en relación a lo último que dijo, ¿siente usted que se ha distribuido correctamente el liderazgo acá en el colegio, entre las personas que tienen liderazgo ya sea intermedio y más arriba? (23:42)

Yo creo que sí, yo creo que si porque a ver, puede suceder que a lo mejor hay ciertas personas del colegio que a todos, no a todos, pero algunos que les gustaría llegar al, a los puestos de arriba, pero ese puesto de arriba a veces son uno o dos, tres, cuatro, cierto, y no todos pueden llegar, me entiende, entonces a lo mejor gente que se debe sentir mal por eso, pero no todos pueden ser director o sea no todos los colegios tienen un solo director o directora entonces, pero a mí nunca me ha interesado esos puestos así que, pero bien.

Bueno quiero agradecerle por su tiempo y por los datos recolectados ha sido una conversación bastante interesante creo que hay mucho material interesante para hacer análisis, vuelvo a reiterar las gracias por su participación

Cualquier cosa más adelante materia dispuesta.