



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Educación

# Liderazgo Distribuido

Para fortalecer la Colaboración y Desempeño  
Educativo.

POR: ANDREA ELENA GARRIDO PÉREZ

Seminario de Grado presentado a la Facultad de Educación de la Universidad  
del Desarrollo para optar al grado académico de Magíster en Liderazgo y  
Gestión Educativa.

PROFESOR GUÍA

SR. ARMANDO OCTAVIO ROJAS JARA

Junio, 2025

CONCEPCIÓN/SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad de acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referenciación de la obra.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero comenzar expresando mi más sincero agradecimiento a mi profesor guía Sr. Armando Rojas Jara. Su Larga experiencia, paciencia y apoyo constante fueron fundamental para llevar a cabo este trabajo. Más allá de la claridad en lo académico que me brindo, su motivación en los momentos de duda fue una luz que ilumino mi camino. La confianza que deposito en mí me impulso a seguir adelante y superar cada desafío.

A mi familia, a mi esposo, hija y mis padres, les agradezco profundamente su amor incondicional y su apoyo constante. Su fe en mi ha sido el motor que me permitió completar este proceso a pesar de las dificultades, gracias por ser mi pilar en los momentos difíciles.

A la Universidad, gracias por brindarme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente; aprecié profundamente el ambiente de aprendizaje que me ofrecieron.

A mis amigos y compañeros, gracias por su compañía y apoyo en los momentos de estrés y alegría. Ustedes fueron sin duda una red de contención.

Finalmente, agradezco a todos los colegas y colaboradores que participaron en este estudio; su ayuda en la recopilación de datos, participación en los talleres y sus comentarios enriquecieron este proyecto, su colaboración fue crucial para su realización de este estudio.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |            |
|--|------------|
| <b>RESUMEN/ABSTRAC.....</b>                            | <b>VI</b>  |
| <b>PALABRAS<br/>CLAVES.....</b>                        | <b>VII</b> |
| <b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>                            | <b>8</b>   |
| <b>2. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y DIAGNÓSTICO.....</b> | <b>11</b>  |
| 2.1    CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL.....            | 11         |
| 2.2    PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO.....               | 15         |
| <b>3. PROBLEMATIZACIÓN.....</b>                        | <b>18</b>  |
| 3.1    DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....            | 18         |
| 3.2    JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA.....   | 20         |
| <b>4. INTERVENCIÓN.....</b>                            | <b>22</b>  |
| 4.1    PRESENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....            | 22         |
| 4.2    JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INTERVENCIÓN.....   | 23         |
| <b>5. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN/ RESULTADOS.....</b> | <b>30</b>  |
| <b>6. CONCLUSIONES.....</b>                            | <b>42</b>  |
| <b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>                            | <b>44</b>  |
| <b>8. ANEXOS.....</b>                                  | <b>46</b>  |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CE – Comunidad Educativa

MINEDUC – Ministerio de Educación de Chile

PEI – Proyecto Educativo Institucional

TEL – Trastornos Específicos del Lenguaje

CMLD – Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido

## RESUMEN

El informe presenta una propuesta de intervención en la Escuela Especial de Lenguaje Líderes, que atiende a niños y niñas con Trastornos Específicos del Lenguaje (TEL) en Concepción, Región del Bio Bio. Fundada en el año 2006, la institución enfrenta un déficit en el liderazgo educativo lo que ha generado un clima laboral tenso y ha afectado la motivación del personal docente. Esta situación ha repercutido negativamente en la percepción de las familias, lo que ha llevado a una preocupante disminución del 20.55% de la matrícula desde el año 2020.

La intervención busca fortalecer el liderazgo, mejorar el ambiente laboral y revertir la caída en la matrícula mediante estrategias que promuevan en trabajo colaborativo y una comunicación efectiva dentro de la comunidad educativa.

La intervención se estructura en fases de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, todas orientadas a desarrollar un liderazgo educativo sólido dentro de la escuela. Con esta propuesta no solo se busca aumentar la matrícula en un 20% en el próximo año escolar sino también crear un entorno educativo sostenible y comprometido con la calidad.

**Palabras Claves:** Liderazgo Educativo, Trabajo Colaborativo; Matrícula Escolar, Clima Laboral, Escuela de Lenguaje, Intervención Educativa.

## **ABSTRACT**

The report presents a proposal for intervention at the Líderes Special Language School, which serves children with Specific Language Disorders (SLI) in Concepción, B



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Educación

# Liderazgo Distribuido

Para fortalecer la Colaboración y Desempeño  
Educativo.

POR: ANDREA ELENA GARRIDO PÉREZ

Seminario de Grado presentado a la Facultad de Educación de la Universidad  
del Desarrollo para optar al grado académico de Magíster en Liderazgo y  
Gestión Educativa.

PROFESOR GUÍA

SR. ARMANDO OCTAVIO ROJAS JARA

Junio, 2025

CONCEPCIÓN/SANTIAGO

ío Bío Region. Founded in 2006, the institution faces a deficit in educational leadership, which has generated a tense work environment and affected the motivation of teaching staff. This situation has negatively impacted families' perceptions, leading to a worrying 20.55% decrease in enrollment since 2020.

The intervention seeks to strengthen leadership, improve the work environment, and reverse the decline in enrollment through strategies that promote collaborative work and effective communication within the educational community.

The intervention is structured into phases of diagnosis, planning, implementation, and evaluation, all aimed at developing strong educational leadership within the school. This proposal not only seeks to increase enrollment by 20% in the next school year but also to create a sustainable educational environment committed to quality.

**Keywords:** Educational Leadership, Collaborative Work; School Enrollment, Work Environment, Language School, Educational Intervention.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El liderazgo es crucial para el buen funcionamiento de las escuelas y el logro de resultados educativos de calidad. En la Escuela Especial de Lenguaje Líderes, la falta de liderazgo efectivo ha impactado negativamente en el clima laboral y las relaciones con las familias; esta situación ha llevado a una disminución del 20,55% en la matrícula desde el 2020, lo que compromete la sostenibilidad de la escuela y limita las oportunidades de aprendizaje.

Según el “Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar” del Ministerio de Educación de Chile (Mineduc) el liderazgo escolar debe “fomentar ambientes educativos colaborativos, inclusivos y orientados al aprendizaje, asegurando que la gestión y dirección promuevan el compromiso de todos los actores que forman parte de la comunidad escolar” (Mineduc, 2018). Sin embargo, un liderazgo débil genera problemas como la mala comunicación, un clima laboral tenso y baja participación de las familias, afectando negativamente la percepción y confianza que las familias tienen hacia la escuela.

La Escuela Líderes se enfrenta desafíos que reflejan la necesidad de fortalecer el liderazgo colaborativo y distribuido. Lo que es esencial para mejorar la gestión, aumentar la matrícula y ofrecer educación de calidad para los niños y niñas con Trastornos Específicos del Lenguaje (TEL). La propuesta de intervención busca implementar acciones que fomenten un liderazgo eficaz, capaz de transformar el entorno escolar y revertir las tendencias negativas.

El liderazgo no solo mejora la gestión interna, sino que también fortalece relaciones con las familias y la comunidad. Cuando un liderazgo es débil, la comunicación se vuelve deficiente y la participación de las familias disminuye, generando desconfianza e insatisfacción. La literatura educativa resalta que un liderazgo distribuido y colaborativo fomenta la inclusión y el sentido de pertenencia, aspectos cruciales para atraer y retener a los estudiantes.

### **Descripción de la Estructura del Informe:**

El siguiente informe de la Escuela Líderes se organiza en secciones claramente definidas, donde cada una aborda aspectos que son determinantes para entender el contexto y la necesidad de realizar una intervención.

- Antecedentes Contextuales: La Escuela Líderes, fundada el 2006 en Concepción, se dedica a la educación de niños con (TEL). Enfrenta desafíos significativos como un bajo liderazgo que afecta la comunicación con las familias y clima laboral, impactando su misión de ofrecer educación de calidad.

- Diagnóstico: Desde su reestructuración la escuela ha intentado ser un espacio donde cada niño se sienta valorado. No obstante, el bajo liderazgo ha llevado a una disminución de la matrícula en un 20.55% desde el 2020, complicando el clima laboral lo que requiere una intervención urgente.

- Justificación de la Necesidad de Intervención: Es de importancia fortalecer el liderazgo educativo. Un liderazgo efectivo es esencial para estabilizar la matrícula,

mejorar la calidad educativa y crear un ambiente de trabajo donde todos colaboren lo que ayuda a restaurar la confianza de la comunidad escolar.

- Problematización: La problemática radica en un liderazgo débil que afecta negativamente tanto el clima laboral como la gestión institucional. La falta de un liderazgo efectivo está directamente relacionada con la disminución de matrícula y las repercusiones que esto con lleva para la calidad educativa.

- Justificación Teórica de la problemática: Las estrategias de intervención se basarán en teorías educativas como el liderazgo distribuido y compartido, así como la gestión del cambio y el aprendizaje a través de la experiencia. Estas teorías son de gran ayuda para estructurar las estrategias y asegurar que sean efectivas.

- Intervención: En esta parte del informe se detalla la estructura de la intervención, la cual se divide en diagnóstico, planificación, implementación y evaluación; con sus objetivos, metas e indicadores en forma clara y las herramientas de evaluación necesarias para abordar la problemática.

- Análisis de la Intervención: En esta sección se analizarán los resultados obtenidos tras la intervención, la cual se enfocará en el impacto y el ajuste de las estrategias según los hallazgos detectados.

Finalmente se presentan las conclusiones preliminares que resumirán los resultados del proceso de intervención y establecerán pautas para futuras acciones.

## **2. ANTECEDENTES CONTEXTUALES Y DIAGNÓSTICO**

### **2.1 CONTEXTUALIZACIÓN INSTITUCIONAL.**

La Escuela Especial de Lenguaje Líderes es una institución educativa dedicada a atender a de niños y niñas en edad preescolar con Trastorno Especifico del Lenguaje (TEL). Ubicada en la comuna e Concepción, en un entorno accesible que facilita la integración de las familias.

La escuela se rige por las normativas del sistema educativo chileno, y sigue las directrices del ministerio de educación, asegurando que su enfoque pedagógico este alineado con las normativas vigentes, como las Bases Curriculares de Educación Parvularia y los decretos que regulan la evaluación y diagnóstico de los estudiantes con TEL. Esto asegura que la institución cumpla con los estándares educativos adaptados a sus necesidades.

La Escuela Especial de Lenguaje Líderes se caracteriza por su enfoque integral y especializado en la educación de niños y niñas con TEL. Fundada en 1994 como jardín infantil “Piececitos” en Concepción. La institución se reestructuro en el año 2006 para enfocarse en las dificultades de lenguaje y comunicación de sus estudiantes, convirtiéndose en la escuela actual.

La misión de la escuela enfatiza la importancia de un aprendizaje vivencial en aulas temáticas, lo que refleja un enfoque pedagógico centrado en el estudiante.

Este enfoque no solo se limita a la enseñanza del lenguaje, sino que también promueve el desarrollo personal y social de los alumnos. Al integrar la misión en el análisis, se puede observar como la escuela se esfuerza por crear un entorno que fomente la autoestima y las interacciones sociales positivas, elementos cruciales para el desarrollo integral de los estudiantes. (Escuela Especial de Lenguaje Líderes, 2022-2025)

La visión de la Escuela Especial de Lenguaje Líderes se centra en consolidarse como una comunidad educativa inclusiva que respete la singularidad de cada estudiante. Esta visión es fundamental para entender como la escuela se posiciona frente a los desafíos que enfrentan los niños con TEL. Al promover un sistema de rotación de aulas temáticas, la escuela no solo diversifica las experiencias de aprendizaje, sino que también se adapta a las necesidades individuales de los estudiantes, lo que es esencial para su éxito académico y social. (Escuela Especial de Lenguaje Líderes, 2022-2025)

La Escuela Líderes está diseñada para promover un funcionamiento eficiente y colaborativo, priorizando el bienestar y el desarrollo educativo de los estudiantes. Su estructura organizativa incluye varios roles clave que trabajan en conjunto. En el ámbito educativo, la sostenedora se encarga de gestionar y asegurar el cumplimiento de las normas, mientras que la directora planifica y dirige el establecimiento, garantizando el respeto a las regulaciones. La jefa de unidad técnica coordina las actividades pedagógicas, implementando estrategias

efectivas para el aprendizaje. La fonoaudióloga se dedica a diagnosticar y tratar trastornos del lenguaje en los estudiantes, y las educadoras especialistas en TEL aplican tratamientos específicos para ayudar a los niños a superar sus dificultades lingüísticas. Finalmente, los asistentes de la educación brindan apoyo especial en el procesos educativo.

El funcionamiento de la Escuela se basa en la colaboración y comunicación constante entre todos los miembros de la comunidad educativa. Se realizan reuniones periódicas para evaluar el progreso de los estudiantes, discutir estrategias pedagógicas y actualizar el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Además, se promueve la participación de las familias en el proceso educativo, fortaleciendo así las relaciones entre escuela y comunidad.

La evaluación del aprendizaje de los estudiantes se basa en indicadores que miden su progreso y efectividad en el desarrollo de habilidades fundamentales. Estos resultados provienen de las evaluaciones de las actividades de planificación las cuales están vinculadas a los Objetivos de Aprendizaje de las Bases Curriculares de la Educación Parvularia, a continuación, se presentan los principales indicadores de resultados de aprendizaje que reflejan el desempeño de los alumnos:

| <b>Indicador</b>                    | <b>Descripción</b>  | <b>Porcentaje de estudiantes</b> |
|-------------------------------------|---|----------------------------------|
| <b>Logro Académico Alto</b>         | Estudiantes que comprendieron y aplicaron los contenidos de manera efectiva | 28%                              |
| <b>Logro Medianamente Alcanzado</b> | Alumnos que requieren apoyo adicional para mejorar su comprensión           | 54%                              |
| <b>No Logrado</b>                   | Estudiantes que no alcanzaron los objetivos establecidos                    | 18%                              |

Los resultados de la evaluación de los desempeños de los estudiantes en la Escuela Especial de Lenguaje Líderes son variados. Un 28% de ellos destaca con un alto logro académico, lo que indica que las estrategias de enseñanza están funcionando y que ellos están comprometidos con su aprendizaje. Sin embargo, más de la mitad (54%) se encuentra en un nivel medianamente alcanzado, lo que revela que aunque han adquirido algunos conocimientos, les cuesta dominar completamente los contenidos, lo que requiere apoyo adicional y diferentes métodos de enseñanza. Por otro lado, un 18% no ha logrado alcanzar los objetivos de aprendizaje, lo que sugiere dificultades que pueden estar relacionadas con factores pedagógicos o externos. Por ello es crucial implementar medidas como refuerzos pedagógicos para quienes están en niveles medianamente logrados y no logrados, diversificar las estrategias didácticas

según los estilos de aprendizajes, intervenir y fomentar la motivación a través de metodologías activas y participativas.

Estos indicadores de resultados de aprendizaje son esenciales para evaluar el desempeño académicos de los estudiantes en la Escuela de Lenguaje Líderes. A través de un análisis constante de estos datos, la institución puede implementar mejoras en sus prácticas educativas, asegurando así un entorno de aprendizaje efectivo y enriquecedor para todos los alumnos.

## 2.2 PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico inicial en la Escuela Especial de Lenguaje Líderes tiene como objetivo identificar los problemas que afectan su funcionamiento. A través de entrevistas, encuestas y un análisis interno, se ha encontrado que el liderazgo educativo es un aspecto crucial, revelando un liderazgo débil y poco efectivo que genera un ambiente laboral tenso entre los docentes. Muchos docentes se sienten desmotivados, desprotegidos y con escasa oportunidades de crecimiento profesional lo que impacta negativamente en la rutina educativa y el compromiso del equipo afectando la calidad de la enseñanza y el bienestar de la comunidad escolar

Esta percepción se ve refrendada por opiniones recogidas en entrevistas aplicadas a directivos, docentes y apoderados durante el levantamiento de la

información realizada el año 2024 en el establecimiento. Por ejemplo, **docente 1** señala: “Creo que no hay una distribución clara de Liderazgo, todos hacen su trabajo, no se observa mucha coordinación y trabajo en equipo, solo en ocasiones”; **docente 2** manifestó: “Creo que a veces los roles no están del todo claro. Algunos dicen que todos hacen muchas cosas, pero poca gente asume un liderazgo formal y esto puede causar confusiones.” Asimismo, **apoderado 1** comentó: “Creo que no siempre trabajan bien juntos, a veces la directora y los profesores parecen ir por lados diferentes y no se ve tanto como un equipo; la directora se ve poco en la escuela.” Estas evidencias cualitativas están disponibles en los anexos del informe.

Esta situación se ve reforzada por la brecha identificada en la aplicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (CMLD), que evidencian una diferencia significativa entre la situación actual y la deseable en cuanto al liderazgo compartido en la institución. Esta brecha comprobada desde el año pasado se ha mantenido e incluso profundizado con la aplicación más reciente del cuestionario, lo que confirma la necesidad de fortalecer las prácticas de liderazgo para mejorar el clima laboral y la gestión educativa.

La debilidad en el liderazgo se manifiesta en la falta de estrategias de comunicación adecuadas con las familias y la comunidad. Lo que ha llevado a que muchos apoderados se sientan insatisfechos, ya que perciben una desconexión con respecto a la gestión y a las actividades escolares. Esto, junto

con un clima laboral tenso, ha resultado en una notable reducción de la matrícula, que ha caído un 20.55% desde el 2020, representando un desafío financiero y limitando de la diversidad y calidad educativa. Además, el diagnóstico señala una preocupante falta de visibilidad de la escuela en la comunidad atribuida a un liderazgo poco proactivo y visionario. Esta situación dificulta el desarrollo de una identidad fuerte y limita las capacidades de atraer a nuevas familias. En resumen, el diagnóstico indica que el liderazgo es el núcleo central de los problemas que afectan el clima laboral, la comunicación y la matrícula. Por lo tanto, cualquier intervención para lograr un cambio positivo y sostenible en toda la comunidad escolar.

La necesidad de intervención es la Escuela Especial de Lenguaje Líderes es urgente y se basa en varios aspectos claves. Primero, es fundamental fortalecer el liderazgo, ya que un liderazgo sólido y distribuido es esencial para generar cambios profundos y sostenibles que mejoren el clima laboral, la toma de decisiones y la gestión escolar. Sin un líder efectivo, es difícil coordinar esfuerzos y fomentan una cultura colectiva

Además, es crucial mejorar la relación con la comunidad educativa, especialmente con las familias, ya que la comunicación actual presenta deficiencias que generan insatisfacción y desconexión. Establecer canales claros y participativos puede reconstruir la confianza y fortalecer el sentido de pertenencia.

Revertir la disminución de la matrícula es otro objetivo clave para asegurar la viabilidad financiera y la calidad educativa. Un vínculo sólido con las familias y un liderazgo comprometido pueden motivar nuevas inscripciones y retener a los estudiantes actuales.

Finalmente mejorar, la visibilidad y el posicionamiento de la escuela en la comunidad es fundamental para atraer nuevas familias y fortalecer su reputación. Esto requiere un liderazgo estratégico que promueva campañas de difusión institucional resaltando los logros y propuestas educativas.

En conjunto, estas acciones forman parte de una intervención integral que busca asegurar la calidad educativa, fomentar la participación activa de la comunidad y garantizar un futuro sostenible para la escuela.

### **3. PROBLEMATIZACIÓN**

#### **3.1 DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.**

La Escuela de Lenguaje Líderes enfrenta varios problemas que dificultan su funcionamiento y su misión educativa, a continuación, se hará un desglose de la problemática para entender mejor la situación y como poder solucionar o buscar alternativas para enfrentar esta problemática.

- Liderazgo disminuido: La institución presenta una falta de un liderazgo sólido y efectivo que fomente la colaboración entre los docentes, las familias y la

comunidad en general. Esta debilidad limita la capacidad de coordinar esfuerzo, implementar estrategias claras y abordar los problemas existentes de manera integral, lo que afecta negativamente a la gestión y el desarrollo institucional.

- Clima laboral: El ambiente laboral entre docentes es tenso y poco motivador. La sensación de falta de reconocimiento y apoyo, sumado a las limitadas oportunidades de formación continua, contribuyen a una baja moral que afecta directamente la calidad educativa y el compromiso del personal con la misión de la escuela.

- Insatisfacción de la Comunidad: Las familias sienten insatisfacción por la falta de una comunicación efectiva con la escuela. La ausencia de canales adecuados para el dialogo y la participación genera una desconexión entre las expectativas de los apoderados y la oferta educativa, lo que disminuye su compromiso y colaboración con la institución.

- Baja Matricula: Debido a estos problemas, la escuela ha visto una disminución del 20.55% en la matricula durante los últimos cuatro años. Esta reducción afecta negativamente los recursos económicos disponibles y restringe las oportunidades de aprendizaje y socialización para estudiantes con Trastornos específicos de Lenguaje (TEL).

- Falta de Visibilidad: Finalmente, la escuela carece de una estrategia clara para dar a conocer sus logros y la calidad educativa que ofrece en la comunidad. Esta ausencia de posicionamiento institucional dificulta la atracción de nuevas familias

y debilita la imagen del establecimiento como una opción confiable e inclusiva en el ámbito de la educación especial.

En resumen, La Escuela Especial de Lenguaje Líderes presenta un liderazgo poco efectivo que no fomenta la colaboración ni la participación activa de los docentes, familias y la comunidad escolar. Esta falta de liderazgo impacta negativamente en el clima laboral generando desmotivación entre los docentes y limitando las estrategias para mejorar la comunicación y la visibilidad institucional. Es fundamental implementar un modelo de liderazgo distribuido para fortalecer las capacidades del equipo escolar, mejorar la gestión educativa y crear un ambiente inclusivo y colaborativo. Esto ayudara a revertir la baja matrícula, restaura la confianza de las familias y consolidar una cultura organizacional sostenible y comprometida.

### 3.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA PROBLEMÁTICA.

El liderazgo distribuido se ha convertido en un enfoque clave para entender y fortalecer el liderazgo en las escuelas de hoy; en lugar que el liderazgo recaiga solo en una persona, este enfoque propone que se comparta entre diferentes miembros de la comunidad educativa. Esto crea espacios donde todos pueden colaborar, participar y asumir responsabilidad juntos.

En nuestro país, investigaciones han demostrado que el liderazgo distribuido ayuda a mejorar el trabajo en equipo entre docentes, directivos y otros actores escolares. Esto, favorece la creación de una cultura organizativa más dinámica y efectiva que puede enfrentar mejor los desafíos educativos que se presentan. En la Escuela Líderes este tipo de liderazgo puede ser crucial para mejorar la comunicación interna y aumentar la motivación del personal, lo que es fundamental para abordar problemas como la disminución de matrícula y un clima laboral poco favorable.

Un estudio realizado por Pérez y Martínez muestra que, en las escuelas chilenas, el liderazgo distribuido promueve una visión compartida, esto fortalece las redes de apoyo y colaboración necesaria para implementar cambios sostenibles y significativos. (Pérez, R., & Martínez, S. (2022). Así, este enfoque se presenta como una estrategia muy efectiva para transformar los procesos internos de la escuela, romper con el aislamiento del liderazgo tradicional y abrir espacios para que toda la comunidad educativa participe activamente. Todo esto impacta positivamente en la calidad institucional.

El liderazgo distribuido se alinea con la necesidad de crear ambientes educativos inclusivos, colaborativos y sostenibles. Esto permitirá a la Escuela Líderes revertir la tendencia a la baja de matrícula y mejorar su clima laboral.

## **4. INTERVENCIÓN**

### **4.1 PRESENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.**

La Escuela Especial de lenguaje Líderes se encuentra en una situación preocupante debido a un déficit en el liderazgo, lo que se traduce en la falta de estrategias claras para promover la colaboración y fortalecer la gestión educativa. Esta deficiencia impacta directamente en el clima laboral, creando un ambiente tenso y desmotivador entre los docentes, lo que afecta su desempeño.

Al mismo tiempo los padres de familia han manifestado su preocupación por la falta de comunicación entre la escuela y sus hogares. Lo que genera insatisfacción y desconfianza hacia la institución. Esta falta de comunicación efectiva dificulta que las familias participen activamente en el proceso educativo.

El clima laboral negativo, combinado con la desconexión de las familias, ha contribuido a una disminución significativa en la matrícula desde el año 2020. Además, la escuela carece de visibilidad en su entorno social y educativo debido a la ausencia de una estrategia de comunicación que destaque sus logros y fortalezas.

Estos problemas muestran que es urgente implementar un plan de intervención centrado en potenciar un liderazgo distribuido que fomente la colaboración, mejore la comunicación institucional y fortalezca el clima laboral. Así se busca

revertir la tendencia a la baja de matrícula y consolidar un ambiente educativo inclusivo y sostenible junto a toda la comunidad escolar.

#### 4.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA DE LA INTERVENCIÓN

La Escuela Especial de Lenguaje Líderes se encuentra ante un desafío significativo debido a un liderazgo debilitado, lo que dificulta la promoción de un trabajo colaborativo y la distribución equitativa de responsabilidades entre los miembros de la comunidad escolar. La falta de un liderazgo efectivo limita la implementación de estrategias claras y afecta la gestión educativa en todos sus niveles.

Este déficit en el liderazgo ha generado un clima laboral tenso entre docentes, quienes a menudo se sienten poco reconocidos y apoyados. Esta situación repercute negativamente en su motivación y desempeño en el aula, lo que a su vez influye directamente en la calidad del aprendizaje que reciben los estudiantes.

Además, hay una comunicación deficiente entre la escuela y las familias lo que ha llevado a la insatisfacción y desconfianza por parte de los padres. Según Maureira (2018), mantener una comunicación efectiva y ofrecer retroalimentación constante con las familias son fundamentales para el desarrollo continuo de las escuelas. La ausencia de canales adecuados para el dialogo limita el

compromiso y la participación familiar, aspectos claves para el crecimiento institucional.

Como resultado de estos factores, la matrícula ha disminuido en un 20:55% desde 2020, lo que no solo reduce los recursos financieros disponibles, sino que refleja una desconexión con la comunidad. Así mismo, la falta de visibilidad institucional, acentuada por la ausencia de estrategias comunicativas que destaque los logros y la calidad educativa dificulta atraer nuevos estudiantes y fortalecer el sentido de identidad dentro de la institución.

Ante esta situación, es crucial implementar modelos y prácticas de liderazgo educativo, como el liderazgo distribuido propuesto por Spillane y Healey (2010). Este enfoque fomenta la participación activa de diversos actores y promueve una distribución equitativa de responsabilidades. Con ello, se espera mejorar el clima laboral, potenciar la comunicación con las familias, aumentar la matrícula y consolidar una identidad institucional fuerte y sostenible.

El liderazgo distribuido, que se entiende como una práctica compartida entre diversos miembros de la comunidad escolar, ha sido reconocida como una estrategia efectiva para enfrentar la complejidad organizativa y mejorar la gestión educativa (Spillane, Halveerson & Diamond, 2004). Fomentar este tipo de liderazgo no solo permite distribuir responsabilidades, sino que también empodera a los docentes y a otros actores para que contribuyan a la innovación y colaboración dentro de la escuela. Esta dinámica resulta esencial para revertir

el clima laboral tenso y construir un ambiente de trabajo saludable donde todos se sientan motivados y comprometidos.

Además, es fundamental implementar estrategias colectivas de comunicación que integren a toda la comunidad educativa. Esto es clave para aumentar la visibilidad de la escuela y fortalecer la confianza de las familias. Según Maureira (2018), promover de manera conjunta los logros y fortalezas institucionales contribuye a revalorizar la oferta educativa en el ámbito local y generar un sentido de pertenencia más sólido. Este enfoque no solo facilita la retención y captación de estudiantes, sino que también crea redes de apoyo que sostiene el desarrollo sostenible de la institución.

Por lo tanto, resulta imprescindible que los modelos de liderazgo distribuido incluyan prácticas de evaluación continua. Estas prácticas permitan ajustar los procesos de manera flexible y eficaz, asegurando así un avance constante hacia una gestión educativa más colaborativa y efectiva.

#### 4.3 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

La intervención que se ha llevado cabo en la Escuela Especial de Lenguaje Líderes se sitúa dentro de una investigación aplicada de carácter cualitativo, cuyo objetivo es la mejora continua en el ámbito del liderazgo educativo. Esta investigación tiene como propósito generar cambios concretos y pertinentes mediante el diagnóstico, diseño y aplicación de estrategias que fortalezcan el

liderazgo distribuido y fomenten la colaboración entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

Este enfoque permite abordar los desafíos específicos que enfrenta la escuela de manera contextualizada, promoviendo la participación activa y el análisis reflexivo de todos los involucrados. Así se favorecen procesos sostenibles de cambio institucional que buscan no solo mejorar la calidad educativa, sino también construir un ambiente en el que cada miembro se sienta valorado y comprometido con el desarrollo colectivo.

La investigación aplicada con un enfoque cualitativo ofrece la oportunidad de abordar problemas educativos específicos desde una perspectiva que toman en cuenta el contexto y es flexible. Este enfoque facilita la implementación de soluciones efectivas que se adapten a las necesidades de cada situación (Cárcamo & Gonzales, 2021)

La Intervención se ha diseñado en dos fases, cada una con un enfoque claro: fortalecer el liderazgo y promover el trabajo colaborativo dentro de la comunidad educativa. A través de talleres interactivos y espacios donde todos pueden participar activamente, el objetivo es mejorar la comunicación interna y fomentar un verdadero sentido de equipo, además de desarrollar estrategias que ayuden a revertir la disminución de matrícula.

**Fase 1:** Taller sobre la importancia del liderazgo en las instituciones educativas

Objetivo: Analizar y detectar la relevancia del liderazgo educativo, especialmente del liderazgo distribuido, como un factor clave para impulsar la mejora continua del establecimiento.

- Participantes: Un grupo diverso de 12 personas: educadoras diferenciales, asistentes de aula, jefa de UTP, directora, Fonoaudióloga y personal administrativo. Todos los participantes tienen un papel importante en el trabajo diario.

- Actividades Realizadas: Taller formativo, donde se abordarán definiciones, características y la importancia del Liderazgo en un contexto educativo. Se aplicará un Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (CMLD).

- Líneas de acción: Sensibilizar sobre la importancia del Liderazgo y la comunicación efectiva; promover una visión compartida que genere una cohesión grupal.

- Indicadores: Participación del personal asistente al taller; resultado del cuestionario inicial sobre percepciones de liderazgo.

- Instrumentos utilizados: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (CMLD). Elaborado y validado en Chile por Maureira, Garay y López (2016). El CMLD busca conocer la percepción de los participantes sobre la distribución del liderazgo en la institución. Este cuestionario evalúa la situación actual del

liderazgo distribuido en el establecimiento, se pregunta sobre tareas de liderazgo compartidas, participación en equipos, estrategias para preparar líderes, rendición de cuentas compartidas y oportunidades para desarrollar capacidades de liderazgos en el equipo educativo. Se consulta si el liderazgo compartido es reconocido y reforzado y si este liderazgo favorece los resultados de los aprendizajes. Este cuestionario incluye seis formas: Distribución Formal, que se refiere a la asignación de los roles; Distribución Pragmática, centrada en la gestión de tareas inmediatas; Distribución Estratégica, que alinea las planificación con la misión institucional; Distribución Incremental, que implica delegar y apoyar el desarrollo de talentos internos; Distribución Oportuna, donde se asume el liderazgo ante situaciones emergentes y distribución cultural, que promueve un ambiente donde el liderazgo compartido es partes día a día. Juntas estas dimensiones permiten un liderazgo adaptativo que responde a las necesidades y fortalezas de la comunidad educativa, impulsando su mejora continua.

**Fase 2:** Taller de Trabajo en Equipos y Propuestas Estrategias

- Objetivo: Fomentar la colaboración entre todos los miembros del equipo para generar propuestas que mejoren la comunicación institucional y fortalezcan la matrícula escolar.

- Actividades planificadas: Taller Colaborativo formación de grupos de trabajo (3 grupos de 4 integrantes); propuestas colectivas, cada grupo presentará ideas

sobre cómo mejorar la comunicación Interna; desarrollar estrategias de como visibilizar la escuela y captar más matrícula.

- Plenario Final: Presentación de las propuestas de cada grupo al resto del equipo

- Aplicación del Instrumento Post Taller: Se reaplicará el CMLD, para ver la percepción sobre el liderazgo post taller conceptual.

- Líneas de acción: Construcción colectiva de propuestas que realmente reflejan las necesidades de la escuela; fomentar un sentido de pertenencias y responsabilidad compartida

- Metas: Generar al menos una propuesta por grupo para mejorar la comunicación; Elaborar una propuesta por grupo para fomentar la matrícula; lograr un 90% de satisfacción entre los participantes.

- Indicadores: Número y calidad de las propuestas; Cambios en la percepción del liderazgo (Comparación pre/post cuestionario)

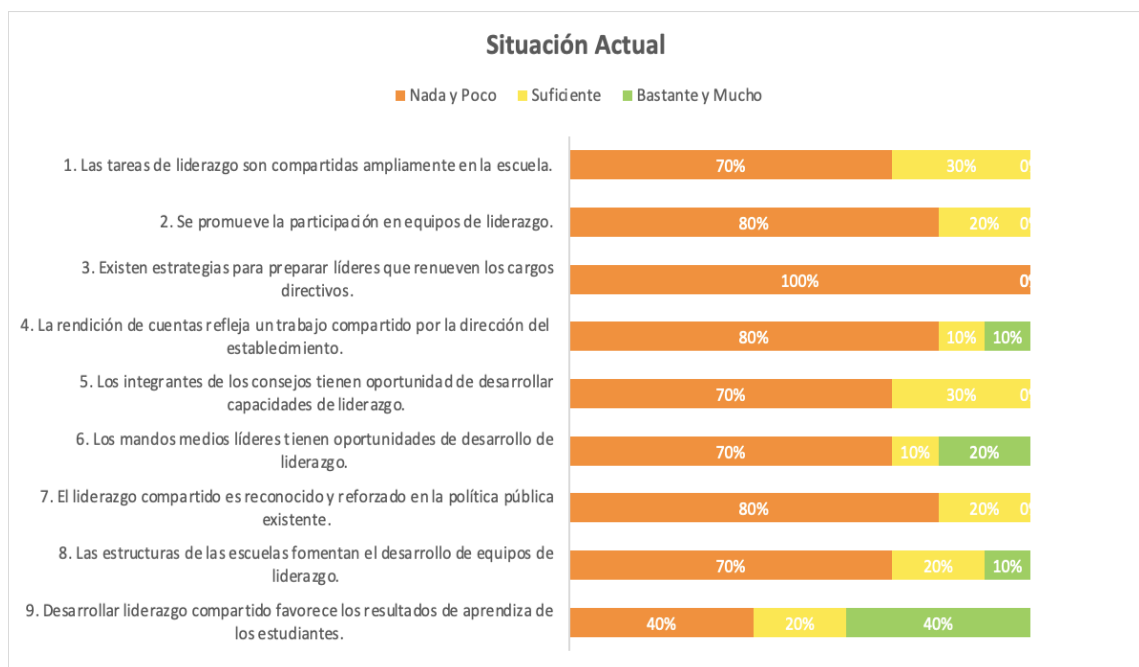
- Instrumentos: Replicación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido

## 5. ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN/ RESULTADOS

En este apartado se analizará como se percibe el liderazgo en el establecimiento, tanto en la situación actual como en lo que se gustaría lograr. Primero se verán los datos desglosados y luego un resumen general.

### a) Distribución de frecuencias

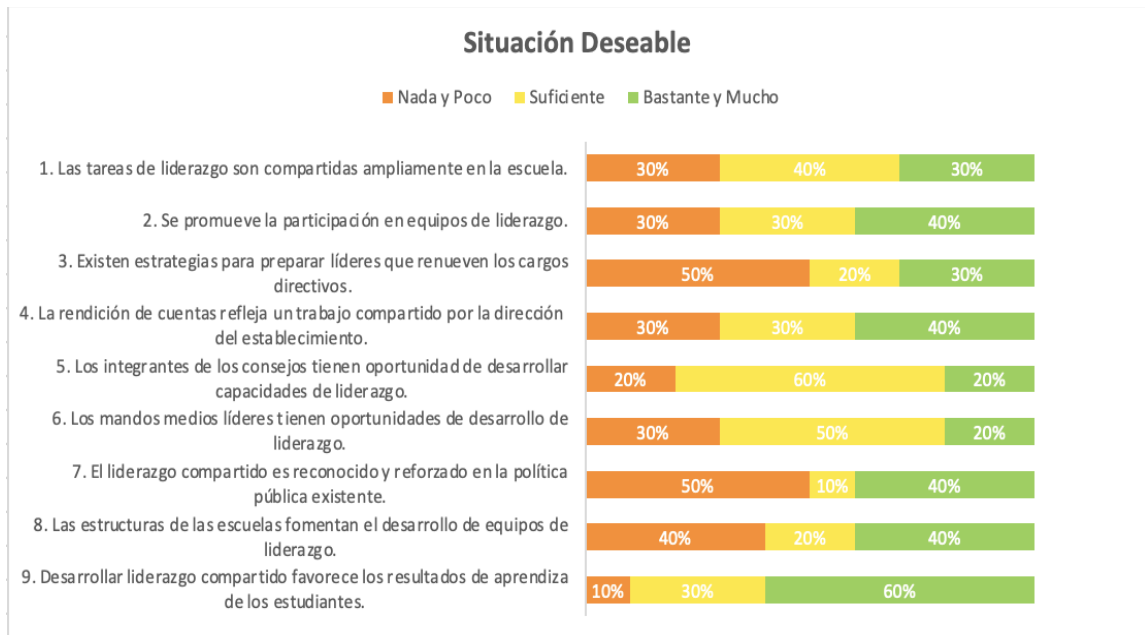
Para tener una visión global de las percepciones que se hicieron, según ítems y parte de la escala, a partir de valoraciones de 1 (nada) a 5 (mucho), los siguientes gráficos, exponen la distribución de frecuencia de la Situación Actual y Situación Deseable expresado en (%) agrupando las categorías en valorización negativa (nada y poco), suficiente y valorización positiva (bastante y mucho) para ambas partes de la escala.



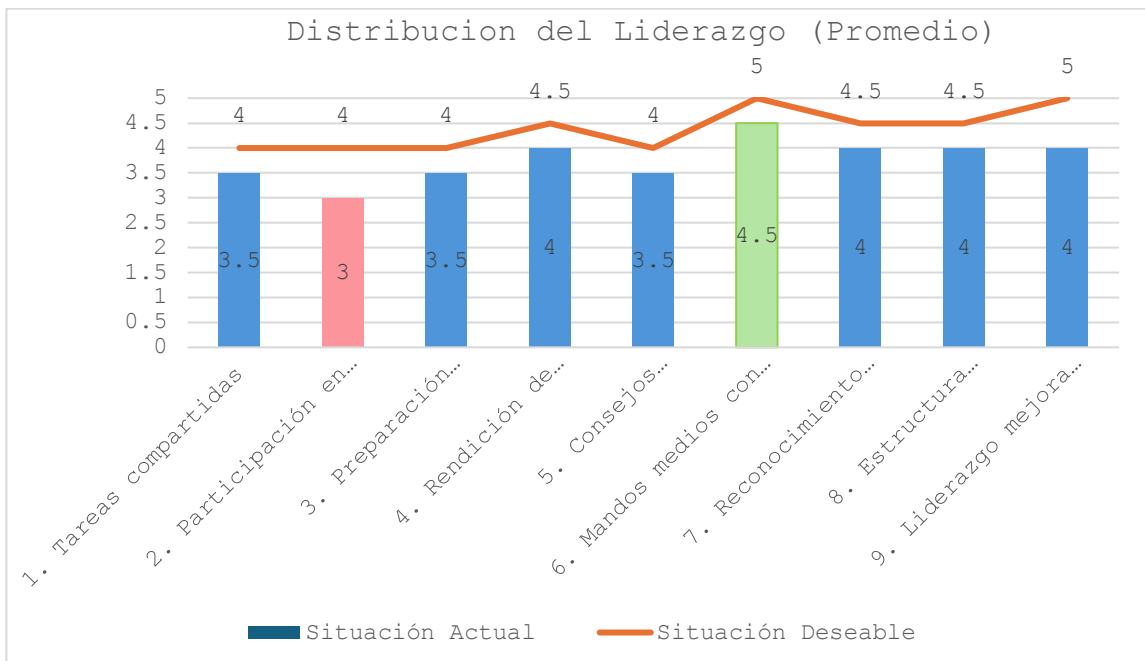
Respecto de la Situación Actual, ninguno de los ítems presenta una valoración positiva de la escala, es decir, no alcanzan el 50% en las categorías “bastante” y “mucho”. Por el contrario, todos los ítems muestran una valoración negativa, superando el 50% en las categorías “nada” y “poco”. El ítem 3, que señala que “Existen estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos” es el que representa el mayor nivel de negatividad. A este le siguen el ítem 4, que indica que “La rendición de cuentas refleja un trabajo compartido por la dirección del establecimiento” y el ítem 7, que menciona que “El liderazgo compartido es reconocido y reforzado en la política pública existente”, ambos en la categoría de “nada” y “poco”.

En relación Situación Deseable, todos los ítems muestran un aumento en comparación con la situación actual. Destaca el ítem 9, que afirma que “Desarrollar liderazgo compartido favorece los resultados de aprendizaje de los estudiantes”, el cual alcanza una valoración una mayoritaria y positiva, superando el 50% en las categorías “bastante” y “mucho”. Este resultado sugiere que existe un reconocimiento creciente sobre la importancia del liderazgo compartido dentro de la institución. Sin embargo, los ítems 3, que menciona que “Existen estrategias para preparar líderes que renueven los cargos directivos”, y 7 que señala que “El liderazgo compartido es reconocido y reforzado en la política pública existente”, continúan presentando altos niveles de negatividad con un 50% en las categorías “nada” y “poco”. Aunque ambos han mostrado una disminución en negatividad en

comparación con la situación actual, aun evidencian un área crítica que requiere atención y mejora.



### Promedios y brechas



A modo de resumir los resultados se expone la percepción de la Situación Actual en el gráfico de barras, Situación Deseable en el de líneas y la brecha entre estas. Actualmente, la percepción del liderazgo distribuido se ubica en un promedio de aproximadamente 3,8 lo que muestra que hay una brecha notable con respecto a la situación deseable, que varía entre 4,4 y 5,0. Esta diferencia de entre 0,6 y 1,2 puntos revela que todavía hay un camino por recorrer para alcanzar el ideal que se desea; un liderazgo más inclusivo y efectivo que domine la participación y el compromiso de todos los miembros del equipo.

En la situación actual, uno de los aspectos más destacados es los mandos medios líderes tienen oportunidades de desarrollo del liderazgo, el cual se evalúa con un sólido 4,5 muy cerca del ideal de 5,0 hay una brecha mínima de (0,5). Esto significa que los mandos medios cuentan con buenas condiciones para crecer como líderes. Además, otros ítems como la rendición de cuentas y la estructura institucional, junto con la mejora en aprendizajes, tienen una valoración de 4,0 lo que sugiere que hay una buena alineación entre la estructura organizativa y las prácticas de liderazgo. Sin embargo, todos estos aspectos pueden mejorar hacia el objetivo deseado de 4,5 o incluso 5,0.

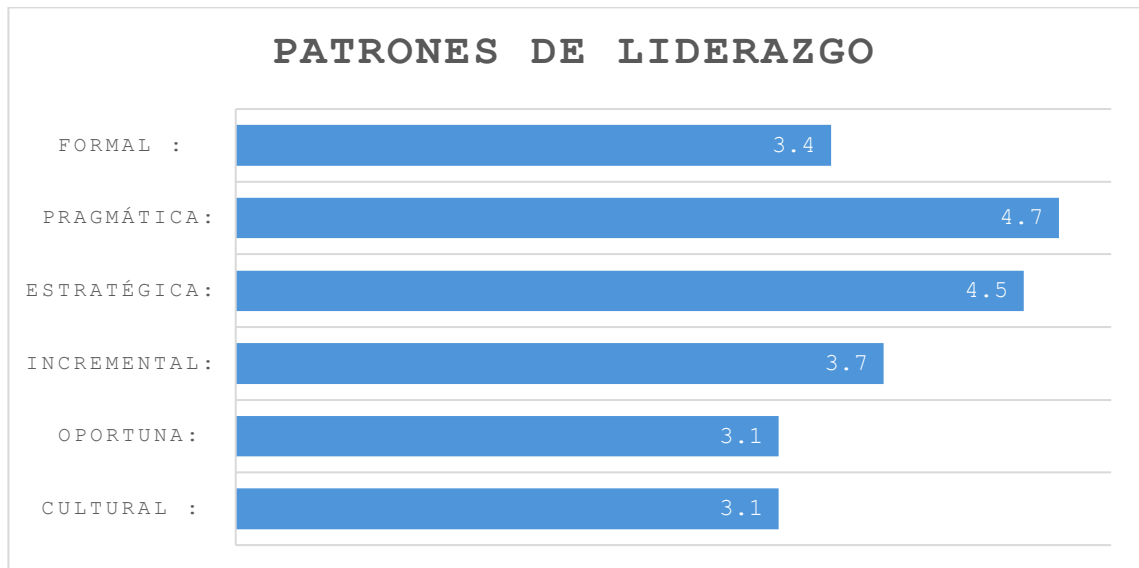
En cuanto a los ítems con mayor brecha respecto a lo deseable, destaca la participación en equipos de liderazgo, que actualmente se sitúa en un 3,0 frente al objetivo de 4,0 lo que revela una brecha crítica de 1,0 y pone en evidencia la debilidad en la participación en equipos. Además, los ítems relacionados con la

preparación de líderes y la distribución real del liderazgo tienen promedio de 3,5 indicando que hay un claro espacio para fortalecer las prácticas efectivas.

La brecha entre la situación actual y la deseable nos muestra una realidad clara, aunque hay una valoración teórica positiva del liderazgo compartido, en la práctica aún no se aplica de manera constante. Mientras que las políticas y estructuras parecen estar más fortalecidas, la cultura organizacional y la formación de líderes todavía necesitan atención.

#### b) Patrones de Liderazgo

La segunda escala del CMLD aborda distintas modalidades o patrones de distribución del liderazgo adaptadas en (Maureira y Garay 2019) en función de las dimensiones de McBeath (2011). Es decir, como se percibe frecuentemente la forma de distribución del liderazgo en el establecimiento. Tales resultados se visibilizan en el siguiente gráfico.



Los patrones de valoración del liderazgo en la institución muestran un panorama variado. El patrón más valorado es el pragmático, con un 4,7 lo que indica que el liderazgo responde eficazmente a las necesidades diarias, siendo decisivo y adaptativo. Le sigue el patrón estratégico, con un 4,5 que refleja una buena alineación con la visión institucional y las metas a largo plazo. Sin embargo, encontramos también patrones de valoración media como el incremental, que se sitúa en 3,7 y señala la necesidad de fortalecer programas de mentoría para un desarrollo progresivo del liderazgo. El patrón formal, con un 3,4 indica que aún existe estructuras y normas, su claridad aun no es completamente reconocida. Por otro lado, los patrones con menor valoración, como el oportuno y cultural (ambos con 3,1) muestran que el liderazgo no siempre se activa cuando se necesita y que aún falta integrarlo como parte de la cultura escolar.

### c) Propuestas de mejora de los participantes

En este segmento se presenta el trabajo colaborativo de los participantes, quienes han desarrollado propuestas orientadas a mejorar la comunicación en la comunidad educativa desde el punto de vista del Liderazgo. Asimismo, se incluyen estrategias diseñadas para incrementar la matrícula en la escuela.

#### c.1) Propuestas para mejorar la comunicación en la comunidad educativa:

Para mejorar la comunicación en la comunidad educativa y fomentar una mayor participación y convivencia, se proponen estrategias claves centradas en el liderazgo; formar comités de comunicación escolar con liderazgo participativo con representantes de todos los sectores; utilizar canales digitales administrados por líderes comunicacionales para asegurar una comunicación clara, accesible y constante; organizar espacio de diálogos y jornada de puertas abiertas liderados por miembros de la comunidad educativa; ofrecer capacitaciones en comunicación asertiva orientadas a desarrollar habilidades de liderazgo en docentes y líderes escolares, para ayudar así a mejorar sus habilidades en el uso de un lenguaje positivo, resolución de conflictos y la expresión emocional. Estas acciones buscan crear una comunicación efectiva que potencie la calidad educativa y la integración de toda la comunidad.

A continuación, se presentan las estrategias elaboradas por los integrantes del taller.

1. *Creación de un comité de comunicación escolar con liderazgo participativo: Integrar representantes de todos los estamentos (docentes, asistentes de la educación, estudiantes, familias, directivos) donde el liderazgo se ejerza de manera colaborativa y distribuida, fomentando que cada miembro asuma responsabilidad en la identificación de necesidades y propuestas de mejora.*

*Objetivo: Conformar un comité de comunicación escolar representativo, que ejerza un liderazgo participativo y colaborativo que mejore la comunicación y participación de la comunidad educativa mediante propuestas de mejora. (grupos 1 Marcia, Emilia, Ely).*

*Línea de acción: Realizar una reunión inaugural del Comité de Comunicación Escolar donde se elijan representantes de cada estamento, se definan roles y se planifique un diagnóstico inicial de las necesidades comunicativas del establecimiento.*

2. *Implementación de canales digitales con líderes comunicacionales: Utilizar plataformas institucionales y grupos oficiales en aplicaciones como WhatsApp o Telegram administrados por líderes designados de cada estamento, para mantener una comunicación accesible, clara y efectiva con toda la comunidad educativa.*

*Objetivo: Establecer canales digitales oficiales administrados por líderes comunicacionales para facilitar una comunicación clara y efectiva entre la escuela y las familias. (grupo 2 Karen, Rosswita, Patty).*

*Líneas de acción: Organizar, seleccionar y capacitar a (docentes, asistentes, estuadias y padres) en el uso de plataformas digitales elegidas, donde se definan las normas de uso, se establezca un calendario semanal de publicaciones y se diseñe un plan de mensajes para compartir información de interés y resolver dudas de la comunidad educativa.*

*3. Organización de Espacios de diálogo y jornadas de puertas abiertas con protagonismo del liderazgo local: Organizar jornadas de puertas abiertas y reuniones orientadas a la escucha y solución conjunta de problemas para fomentar un dialogo respetuoso y participativo, reforzando así el liderazgo como eje principal para resolver conflictos y fortalecer vínculos comunitarios.*

*Objetivo: Promover la participación activa y el dialogo respetuoso en la comunidad educativa a través de jornadas de espacios liderados por autoridades escolares que fortalezcan la confianza y vínculos comunitarios. (grupo 3 Anita, Claudia, Carolina, Andrea).*

*Líneas de acción: organizar trimestralmente jornadas de puertas abiertas y reuniones de dialogo, donde se invite a las familias y miembros de la comunidad escolar a expresar sus inquietudes, compartir propuestas y participar en dinamias de escucha activa para fortalecer la confianza y la colaboración.*

*4. Capacitaciones en comunicación asertiva centradas en desarrollar liderazgo educativo: Realizar talleres para docentes y líderes escolares sobre habilidades*

*comunicativas, incluyendo el uso de lenguaje positivo, resolución de conflictos, empatía y expresión emocional.*

*Objetivo: Capacitar a los docentes en habilidades de liderazgo y comunicación asertiva en docentes y líderes escolares para mejorar la gestión educativa y fomentar un ambiente escolar positivo (grupo 3 Anita, Claudia, Carolina, Andrea).*

*Líneas de acción: Organizar talleres prácticos de liderazgo y comunicación asertiva para docentes y líderes escolares, que incluyan dinámicas grupales, juego de roles y análisis de casos para fortalecer habilidades comunicacionales*

Todas estrategias mencionadas por los grupos participantes de taller integran el liderazgo como eje principal para establecer una comunicación efectiva que contribuya a la calidad educativa y a la integración de toda la comunidad escolar.

#### c.2) Estrategias para fomentar la matrícula en la escuela

El liderazgo juega un papel fundamental en el fortalecimiento y promoción de la escuela, ya que a través de una gestión positiva y comunicativa se puede generar confianza en la comunidad y mejorar la imagen institucional. Un liderazgo comprometido permite coordinar acciones estratégicas para atraer a nuevas familias y consolidar el vínculo con la comunidad, lo que contribuye directamente al aumento de la matrícula escolar.

A continuación, se presentan estrategias para fomentar la matrícula desde el punto de vista del liderazgo:

*1. Liderar campañas de difusión institucional con visión clara y motivadora.*

*Objetivo: Coordinar y supervisar la creación y difusión de material promocional institucional que refleje los valores, logros y propuestas educativas del establecimiento, para fortalecer la imagen y atraer a nuevas familias.*

*Líneas de acción: Supervisar la creación de material promocional que refleje los valores y logros del establecimiento; impulsar la presencia en redes sociales y medios locales asegurando un mensaje coherente y atractivo. (grupos 1 Marcia, Emilia, Ely).*

*2. Organizar y promover jornadas de puertas abiertas con liderazgo participativo*

*Objetivo: Organizar y promover jornadas de puertas abiertas que permitan a las familias conocer el establecimiento, sus proyecto y espacios educativos, fomentando un ambiente de confianza y cercanía con la comunidad.*

*Líneas de acción: Facilitar visitas guiadas coordinadas por líderes que inspiren confianza y muestren el compromiso de la institución en la educación de los estudiantes; promover la inclusión de actividades lúdicas que involucren a niños y familias, generando una experiencia positiva de la escuela. (grupo 2 Karen, Rosswita, Patty).*

*3. Establecer alianzas estratégicas con jardines infantiles e instituciones vecinas bajo una gestión colaborativa.*

*Objetivo: Establecer alianzas solidas con instituciones vecinas mediante visitas y colaboración con centros comunitarios, con el fin de crear vínculos que favorezcan el crecimiento y posicionamiento del establecimiento en la comunidad.*

*Líneas de acción: Liderar visitas y reuniones para crear vínculos solidos con otros centros educativos y comunitarios; fomentar el trabajo en red para potenciar oportunidades de promoción conjunta (grupo 3 Anita, Claudia, Carolina, Andrea).*

*4. Impulsar mejoras en la imagen institucional desde un liderazgo visible y proactivo.*

*Objetivo: Renovar la imagen institucional mediante mejoras visibles en infraestructura y ambientes, proyectando calidad y profesionalismo*

*Líneas de acción: Coordinar la renovación de señaléticas y la limpieza de espacios, demostrando un compromiso con la presentación y bienestar; Comunicar las mejoras en infraestructura para evidenciar el desarrollo constante de la escuela.*

Estas acciones, lideradas de forma estratégica y participativa, contribuyen a posicionar a la Escuela Especial de Lenguaje “Lideres” como una opción educativa de calidad, generando confianza en las familias y aumentando la matrícula escolar

## **6. CONCLUSIONES**

El estudio realizado en la Escuela Especial de Lenguaje Lideres, se evidencio que la problemática principal que afecta el desempeño de la institución, la disminución de matrícula y un clima laboral tenso, está relacionado con un liderazgo débil y poco distribuido. Cuando no hay un liderazgo efectivo que fomente la colaboración, el compromiso del personal docente y la participación activa de las familias, se limita la capacidad de la escuela para enfrentar los diversos desafíos organizativos y educativos.

Desde una perspectiva teórica, los resultados del estudio confirman la importancia del liderazgo compartido y distribuido como elementos decisivos para mejorar la gestión escolar; esto no solo ayuda a crear ambientes laborales saludables, sino que también genera confianza dentro de toda la comunidad educativa (Spillane y Healey, 2010; Maureira, 2018). La falta de estrategias claras para formar lideres que puedan asumir cargos directivos, así como la escasa rendición de cuentas compartida, ponen de manifiesto deficiencias en la cultura organizacional y en las políticas de liderazgos. Todo esto obstaculiza la innovación y el proceso de mejora continua.

La debilidad en el liderazgo también se refleja en una falta de estrategia comunicativa efectiva a nivel institucional. Esto tiene un impacto negativo en la visibilidad de la escuela y genera insatisfacción entre las familias, limitando así su capacidad para atraer nuevos estudiantes. Además, la baja motivación y

reconocimiento del personal docente son síntomas claros de un clima laboral deteriorado, que resulta de una gestión deficiente del liderazgo. Esto afecta directamente la calidad educativa y los resultados académicos de los estudiantes.

Respecto a las limitaciones del estudio, es importante mencionar que transformar una cultura de liderazgo débil en un modelo más colaborativo y distribuido requiere tiempo, capacitación continua y un compromiso firme por parte de toda la institución; estos aspectos son difíciles de lograr con intervenciones puntuales. Así mismo, la carencia de políticas públicas claras que respalden el liderazgo compartido representa una barrera significativa para consolidar esta práctica.

Para avanzar en este camino, se recomienda implementar un plan integral que potencie el liderazgo distribuido, esto implica fortalecer tanto la formación como la renovación de líderes dentro de la escuela, promoviendo el trabajo colaborativo, estableciendo mecanismos claros para rendir cuentas y asegurando la participación de todos los actores escolares. También es esencial desarrollar una estrategia comunicativa institucional que mejore la visibilidad de la escuela y restablezca la confianza entre familias.

En resumen, fortalecer el liderazgo educativo mediante enfoques distribuidos y participativos es fundamental para superar los desafíos actuales que presenta la Escuela Especial de Lenguaje Líderes. Esto garantiza su sostenibilidad, mejora el clima laboral y contribuirá a obtener resultados satisfactorios tanto a mediano como a largo plazo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Cárcamo, P., & Gonzales, M. (2021). *Investigación aplicada en contextos educativos: enfoques cualitativos para la transformación institucional*. Editorial Educación y Desarrollo.

Escuela Especial de Lenguaje Líderes. (2022-2025). *Proyecto educativo institucional*. Concepción, Chile.

Maureira, M. (2018). *Liderazgo distribuido y gestión escolar: estrategias para una educación inclusiva*. Editorial Educación y Sociedad.

Maureira, C., & Garay, L. (2017). *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo Distribuido (CMLD) Versión Corta*

Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Bases Curriculares de la Educación Parvularia* <https://www.mineduc.cl>

Ministerio de Educación de Chile. (2018). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. <https://www.mineduc.cl>

Ministerio de Educación de Chile. (2019). *Política Nacional de Formación Docente: Liderazgo Educativo*. Ministerio de Educación. <https://www.mineduc.cl>

Pérez, R., & Martínez, S. (2022). Liderazgo distribuido en escuelas chilenas: impacto en la cultura organizativa y el trabajo en equipo. *Revista Chilena de Educación*, 45(2), 134-150.

Riveros-Barrera, D. (2012). Evaluación y desarrollo del liderazgo distribuido en contextos escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, 58(3), 123-138.

Spillane, J. P. (2006). *Liderazgo distribuido*. Jossey-Bass.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Hacia una teoría de la práctica del liderazgo: Una perspectiva distribuida. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.

Spillane, J. P., & Healey, K. (2010). Conceptualizando el liderazgo y la gestión escolar desde perspectivas distribuidas. *Educational Management Administration & Leadership*, 38(3), 370-379.

## 8. ANEXOS

Se adjuntan la transcripción de las entrevistas realizadas a personal administrativos, docentes y apoderados

### INFORME DE ENTREVISTA (jefa de UTP)

| Nombre del Entrevistado: |            |      |               |          |            |
|--------------------------|------------|------|---------------|----------|------------|
| Fecha                    | 25.07.2024 | Hora | 10.00 – 10.45 | Duración | 45 minutos |

**Objetivo:** Obtener información relevante sobre la visión y estrategias del equipo directivo para abordar el problema de la falta de matrícula.

1. ¿Cuáles crees que son las principales razones detrás de la baja de matrícula en la escuela y como esto afecta a la comunidad educativa?

Las razones pueden ser por baja difusión, también estar emplazado en un lugar en donde hay mucha demanda de colegios. Afecta en los ingresos al establecimiento, también la baja de personal (despidos), también el cierre del establecimiento.

2. Desde tu perspectiva, ¿Qué impacto tiene la baja de matrícula en la calidad de la enseñanza y los recursos disponibles para los estudiantes?

No se debería ver afectada la calidad de la enseñanza, ya que eso va a depender de las estrategias que utilice el docente en entregar los aprendizajes, así como también la comunicación y trabajo que tenga con la familia. Si, se verán afectados los recursos porque recibirán menos ingresos debido a la baja matrícula.

3. ¿Cómo definirías el concepto de liderazgo en el contexto escolar, y qué características consideras que son esenciales para un líder educativo?

En el contexto escolar un líder es una persona que orienta, guía a la resolución de conflictos, es un mediador, que trabaja en equipo, considerando la opinión de todo el personal, que acompaña y siempre utilizará estrategias de mejora para el establecimiento sin pasar a llevar la integridad de los docentes, es quien tiene toma de decisiones y una visión estratégica.

4. En tu opinión, ¿por qué es fundamental fomentar el liderazgo entre los docentes y el personal administrativo en una escuela?

Es importante fomentar el liderazgo ya que como docentes estamos a cargo de cursos, por ende, somos líderes en el aprendizaje y comunicación con los apoderados, todo eso ayuda a obtener mejores aprendizajes y mejorar la calidad educativa. Con el personal administrativo es fundamental el liderazgo, ya que tener un buen liderazgo mejora las relaciones laborales, la comunicación y eso lleva a mejorar en lo educativo y calidad en los aprendizajes entregados.

5. ¿Cómo puede un buen liderazgo ayudar a revertir la tendencia de baja matrícula y mejorar la situación general de la escuela?

Se puede revertir la situación, ya que, si hay buena comunicación entre el personal, buen ambiente laboral, eso quiere decir que existe un buen liderazgo, lo cual hace que haya unión en el equipo para así buscar estrategias que logren revertir la situación, aportando cada integrante con sus conocimientos e ideas

6. ¿Qué estrategias crees que podrían implementarse para fortalecer tanto el liderazgo como la matrícula en nuestra institución?

Para fortalecer el liderazgo pueden ser con capacitaciones, reuniones con el personal, también dar énfasis en la resolución de conflictos y mayor comunicación con el personal, y así conocer a quienes va liderando. Quizás reconocer la labor que realiza cada integrante, puesto que muchas veces se desvaloriza la labor y un buen liderazgo siempre debe reconocer de manera positiva a sus trabajadores.

Las estrategias para mejoras de matrículas pueden ser mayor difusión, videos que muestren las dependencias y la calidad de educación que entrega la escuela. Repartir volantes, visitar el sector, hacer recorridos. Carteles, puntos fijos de entrega de información. Avisos en tv y radio, entre otras.

## INFORME DE ENTREVISTA (Docente 1)

| Nombre del Entrevistado: |            |      |               |          |            |
|--------------------------|------------|------|---------------|----------|------------|
| Fecha                    | 25.07.2024 | Hora | 11:00 – 10:45 | Duración | 45 minutos |

**Objetivo:** Obtener Información Relevante sobre la percepción desde el punto de vista de un Docente sobre el tema de la falta de Matricula en la escuela.

|  |
|--|
| 1. ¿Cuáles crees que son las razones principales detrás de la falta de matrícula en la escuela?  |
| - Falta de información e interés de las familias<br>- Bajo porcentaje de estudiantes en el sector (hay niños más grandes)<br>- Hay mucha competencia (jardines y 2 colegios básicos)   |
| 2. ¿Cómo percibes que esta situación afecta el ambiente escolar y el desarrollo académico de los estudiantes actuales?   |
| Alno haber una buena matricula, no sé si afecta negativamente porque al no haber tantos niños en una sala los estudiantes existentes reciben una atención más personalizada.   |
| 3. ¿Qué estrategias o acciones consideras que podrían implementarse para aumentar la matricula en la escuela?  |
| - Un catastro de en la población, recorriendo los diversos sectores<br>- Entrega de volantes informativos de los beneficios que ofrece el establecimiento<br>- Hacer puntos de información en los lugares más concurridos por la población<br>- Publicidad en radio y tv; páginas web<br>- Abrir las puertas de la escuela hacia la comunidad para conocer la infraestructura y la calidad de educación, trayectoria y éxito.<br>- Dar a conocer si colaborar con establecimientos cercanos<br>- Dar a conocer el trabajo con las familias en el proceso educativo |
| 4. ¿Crees que en la escuela hay una distribución clara del liderazgo entre docentes y directivos?  |
| No lo sé muy bien, pero creo que, pero creo que todos hacen su trabajo, no se observa mucha coordinación y trabajo en equipo, solo en ocasiones.   |
| 5. ¿Qué dificultades hay para que todos trabajen en equipo y compartan liderazgo?  |
| No hay una comunicación para trabajar juntos, no se dan instancias, son más bien como obligatorias, a veces hay personas que desean trabajar solas y no en grupos, y se imponen ideas de los demás.  |
| 6. ¿Qué obstáculos dificultan que la escuela tenga un liderazgo fuerte y unido?  |
| Quizás no todos quieren participar o no hay una persona que los junte a todos, se ve al grupo dividido en dos, la dirección no es parcial hay preferencias y un grupo se siente discriminado.  |

## INFORME DE ENTREVISTA (Docente 2)

| Nombre del Entrevistado: |            |      |               |          |            |
|--------------------------|------------|------|---------------|----------|------------|
| Fecha                    | 25.07.2024 | Hora | 14:00 – 14:45 | Duración | 45 minutos |

**Objetivo:** Obtener Información Relevante sobre la percepción desde el punto de vista de un Docente sobre el tema de la falta de Matricula en la escuela.

|   |
|---|
| 1. ¿Cuáles crees que son las razones principales detrás de la falta de matrícula en la escuela?   |
| Pienso que puede ser por la percepción que tienen las familias de la escuela, o quizás por la competencia con otras instituciones. Puede ser igual por la poca difusión si no hacemos suficiente difusión, la gente no se entera de lo que ofrecemos            |
| 2. ¿Cómo percibes que esta situación afecta el ambiente escolar y el desarrollo académico de los estudiantes actuales?  |
| Supongo que si no hay suficiente matricula, el ambiente puede volverse un poco tranquilo y menos dinámico. Además, puede que los recursos no sean tantos, y eso podría afectar la motivación de los estudiantes y desarrollo académico.                         |
| 3. ¿Qué estrategias o acciones consideras que podrían implementarse para aumentar la matricula en la escuela?   |
| quizás sería bueno mejorar la difusión mencionando las ventajas de estudiar acá en la escuela, hacer actividades abiertas a las familias o fortalecer los vínculos con la comunidad para que conozcan mejor la escuela.   |
| 4. ¿Crees que en la escuela hay una distribución clara del liderazgo entre docentes y directivos?   |
| No lo sé bien, pero creo que a veces los roles no están del todo claro. Algunos dicen que todos hacen muchas cosas, pero poca gente asume un liderazgo formal y esto puede causar confusiones   |
| 5. ¿Qué dificultades hay para que todos trabajen en equipo y compartan liderazgo?   |
| La verdad creo que falta la cultura de colaboración o que no todos se sienten con la confianza o la motivación para asumir roles de liderazgo. Además, faltan espacios o tiempos específicos para discutir y planificar en equipo                               |
| 6. ¿Qué obstáculos dificultan que la escuela tenga un liderazgo fuerte y unido?   |
| Puede ser que no hay una figura o una visión clara que motive a todos a seguir un mismo rumbo. También no hay una buena comunicación, en ocasiones se presentan diferencias entre los docentes y directivos, eso puede hacer que todos estes más desconectados. |

## INFORME DE ENTREVISTA (Apoderado)

| Nombre del Entrevistado: |               |      |                |           |            |
|--------------------------|---------------|------|----------------|-----------|------------|
| Fecha                    | 25.07.2024    | Hora | 12:00 – 12:30  | Duración  | 45 minutos |
| Lugar de la Entrevista   | Esc. Lenguaje |      | Solicitado por | Andrea G. |            |

**Objetivo:** Obtener Información Relevante sobre la percepción desde el punto de vista de un apoderado sobre el tema de la falta de Matricula en la escuela.

|  |
|--|
| 1. ¿Cuál es tu opinión sobre las razones por las cuales las familias no están matriculando a sus hijos en la escuela?  |
| Creo que muchos apoderados no inscriben a sus niños en la escuela porque la jornada es corta y porque la mayoría está inscribiendo a sus hijos a escuelas básica desde pequeños para obtener un cupo en ellas, después en primero básico cuesta más.         |
| 2. ¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en la escuela para atraer a más alumnos y familias?   |
| Mejoraría en aumentar la jornada escolar   |
| 3. ¿Qué factores influyen en la decisión de elegir una escuela para tus hijos?   |
| Primero lo que influye son las referencias del establecimiento, y de sus docentes que están a cargo de los niños   |
| 4. ¿Qué tipo de Información o apoyo te gustaría recibir por parte de la escuela para facilitar el proceso de matrículas y permanencia de los estudiantes?  |
| Que el trabajo con la fonoaudióloga sea informado a los padres para saber los avances. Y si el niño se queda hasta kínder garantizar un cupo en alguna escuela. Igual me gustaría más comunicación solo se informa en reuniones de apoderados y es muy poco. |
| 5. ¿Usted siente que en la escuela los profesores y el equipo directivo trabajan bien juntos para que los estudiantes aprendan y estén bien atendidos?   |
| Creo que no siempre trabajan bien juntos, a veces la directora y los profesores parecen ir por lados diferentes y no se ve tanto como un equipo; la directora se ve poco en la escuela.  |
| 6. ¿Qué Rol consideras que deben tener los apoderados en la colaboración con la escuela para promover y mantener una matrícula optima?   |
| El apoderado solo puede recomendar, siento que otro rol lo debe entregar la misma escuela, con actividades y ferias informativas invitando a la comunidad.   |

## Prestación del taller de Liderazgo Sección 1 (29.04.25)




**TÍTULO: LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Subtítulo: Una mirada conceptual y evolutiva

Expositor: Andrea E. Garrido Pérez  
29.04.2025

### ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?



- El liderazgo en el contexto educativo se refiere a las prácticas, procesos e influencias que ejercen los líderes para guiar y motivar a la comunidad escolar hacia el logro de sus objetivos. Según Maureira (2018), el liderazgo es un factor crítico que impacta en el desarrollo institucional y los resultados escolares, independientemente del contexto sociocultural y las modalidades organizativas

### TIPOS DE LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS



- **Liderazgo jerárquico e individualista:** caracterizado por prácticas centralizadas y de control unipersonal.
- **Liderazgo participativo:** incluye la colaboración, el trabajo en equipo, y la participación de diferentes actores en la toma de decisiones.
- **Liderazgo distribuido:** promovido en los últimos enfoques, donde las funciones de liderazgo se distribuyen entre diversos actores, creando una comunidad escolar más colaborativa y cohesionada

## INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS



Diversos autores han contribuido a identificar dimensiones clave del liderazgo escolar:

- **Spillane (2006)** destaca las **interacciones** entre líderes, seguidores y la situación como elementos fundamentales en la práctica del liderazgo .
- **Calvo de Mora (2011)** introduce el concepto de **liderazgo social**, que enfatiza el impacto del liderazgo en la influencia social y en la comunidad escolar.
- **Maureira (2018)** señala progresiones en las prácticas de liderazgo, señalando características participativas y distribuidas que favorecen la participación y el compromiso

### Las dimensiones principales incluyen:

- La visión compartida
- La gestión del cambio.
- La comunicación efectiva.
- La participación colegiada.
- La distribución del poder.

## ¿CÓMO HA EVOLUCIONADO EL LIDERAZGO ESCOLAR?



- Desde estilos jerárquicos a modelos participativos y distribuidos
- Enfoques que favorecen la participación activa de toda la comunidad escolar

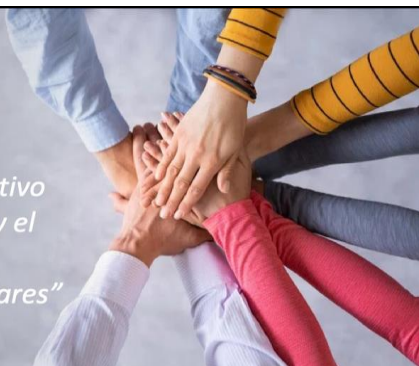
## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ENTENDER EL LIDERAZGO?



- Diagnosticar efectivamente las prácticas de liderazgo en las instituciones.
- Fomentar estilos de liderazgo que participen en la mejora continua.
- Promover ambientes escolares más participativos, confiables y colaborativos

## REFLEXIÓN FINAL

*“El liderazgo Educativo impulsa el cambio y el crecimiento en las comunidades escolares”*



## Prestación del taller de Liderazgo Sección 2 (14.05.25)




**TÍTULO: RECORDANDO  
LO CONOCIDO SOBRE  
EL LIDERAZGO  
EDUCATIVO**

Subtítulo: Una mirada conceptual  
y evolutiva


Expositor: Andrea E. Garrido Pérez  
14.05.2025

### ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?




- El liderazgo en el contexto educativo se refiere a las prácticas, procesos e influencias que ejercen los líderes para guiar y motivar a la comunidad escolar hacia el logro de sus objetivos. Según Maureira (2018), el liderazgo es un factor crítico que impacta en el desarrollo institucional y los resultados escolares, independientemente del contexto sociocultural y las modalidades organizativas

### IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO




- Múltiples estudios han demostrado que el liderazgo es un factor esencial en la gestión escolar y en lograr aprendizajes de calidad.
- El liderazgo no solo se refiere a la figura del director, sino a cómo se gestionan los procesos, la motivación y el clima escolar.
- Esta dimensión afecta directamente la experiencia tanto de docentes como de estudiantes.

**EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO ESCOLAR**



- El liderazgo ha ido teniendo un enfoque más participativo y distribuido en las últimas décadas.
- Ya no se ve solo como una función jerárquica y unipersonal, sino como un proceso donde distintos actores colaboran y comparten responsabilidades.
- Esta evolución responde a la complejidad del trabajo pedagógico y a la necesidad de gestionar el centro educativo en equipo.


**LIDERAZGO COMO PROCESO COLECTIVO**



- El liderazgo efectivo se construye desde una cultura organizacional que integra liderazgos formales e informales.
- La distribución del liderazgo ayuda a dinamizar la escuela hacia su mejora continua y sustentable.

**TRABAJO EN GRUPOS**

Reflexionando sobre el liderazgo en la Escuela



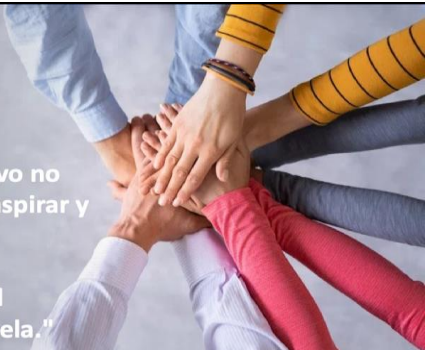
1. Formen grupos de 3 a 4 personas.
2. Discutan en conjunto las siguientes preguntas:
  - . ¿Cuáles serían algunas propuestas efectivas para mejorar la comunicación dentro del equipo desde la perspectiva del liderazgo?
  - . Elaborar una estrategia que integre lo aprendido en el taller para ayudar a aumentar la matrícula en la escuela.
3. Anoten sus ideas principales.
4. Elijan un portavoz para compartir el resumen con los demás.

**Tiempo:** → 15-20 minutos para la discusión grupal → 5-10 minutos para compartir en plenaria

**Recuerden:** ✓ Escuchar las opiniones de todos. ✓ Relacionar con los conceptos aprendidos. ✓ Ser claros y concretos.

**REFLEXIÓN FINAL**

"El liderazgo educativo no es solo dirigir, sino inspirar y empoderar a toda la comunidad para transformar juntos el aprendizaje y la escuela."



Taller de Liderazgo

Fecha. 14.05.25

Integrantes: Marcia – Emilia – Elizabeth

1. ¿Cuáles serían algunas propuestas efectivas para mejorar la comunicación dentro del equipo desde la perspectiva del liderazgo?

**Propuestas:**

**Creación de un Comité de Comunicación Escolar:**

Compuesto por representante de cada estamento (docentes, asistentes de la educación, estudiantes, familias, directivos) *donde el liderazgo se ejerza de manera colaborativa y distribuida, fomentando que cada miembro asuma responsabilidad en la identificación de necesidades y propuestas de mejora.*

**Objetivo:** Conformar un comité de comunicación escolar representativo, que ejerza un liderazgo participativo y colaborativo que mejore la comunicación y participación de la comunidad educativa mediante propuestas de mejora.

**Actividades:** Realizar una reunión inaugural del Comité de Comunicación Escolar donde se elijan representantes de cada estamento, se definan roles y se planifique un diagnóstico inicial de las necesidades comunicativas del establecimiento.

**2. Elaborar una estrategia para fomentar la matricula en la escuela**

**Estrategia:**

Liderar campañas de difusión institucional con visión clara y motivadora.

**Objetivo:** Coordinar y supervisar la creación y difusión de material promocional institucional que refleje los valores, logros y propuestas educativas del establecimiento, para fortalecer la imagen y atraer a nuevas familias.

**Actividades:** Supervisar la creación de material promocional que refleje los valores y logros del establecimiento; impulsar la presencia en redes sociales y medios locales asegurando un mensaje coherente y atractiva

## **Taller de Liderazgo Educativo**

Integrantes: Karen, Rosswita (Ross), Patricia (Patty)

### **1. ¿Cuáles serían algunas propuestas efectivas para mejorar la comunicación dentro del equipo desde la perspectiva del liderazgo?**

- **Implementación de canales digitales con líderes comunicacionales:** Utilizar plataformas institucionales y grupos oficiales en aplicaciones como WhatsApp o Telegram administrados por líderes designados de cada estamento, para mantener una comunicación accesible, clara y efectiva con toda la comunidad educativa.

- ✓ Uso de Plataformas Institucionales.
- ✓ Grupos oficiales de WhatsApp o Telegram, administrados por personal directivo o docente.

**Objetivo:** Establecer canales digitales oficiales administrados por líderes comunicacionales para facilitar una comunicación clara y efectiva entre la escuela y las familias.

**Actividades:** Organizar, seleccionar y capacitar a (docentes, asistentes, estudios y padres) en el uso de plataformas digitales elegidas, donde se definan las normas de uso, se establezca un calendario semanal de publicaciones y se diseñe un plan de mensajes para compartir información de interés y resolver dudas de la comunidad educativa.

### **2. Estrategias para fomentar la matrícula en la escuela**

**Estrategia:** Organizar y promover jornadas de puertas abiertas con liderazgo participativo

- ✓ Invitar a familiar de la comunidad circundante a conocer el establecimiento.
- ✓ Ofrecer visitas guiadas.
- ✓ Mostrar proyectos, aulas y espacios.
- ✓ Realizar actividades lúdicas donde puedan participar los niños invitados.

**Objetivo:** Organizar y promover jornadas de puertas abiertas que permitan a las familias conocer el establecimiento, sus proyecto y espacios educativos, fomentando un ambiente de confianza y cercanía con la comunidad.

**Actividades:** Facilitar visitas guiadas coordinadas por lideres que inspiren confianza y muestren el compromiso de la institución en la educación de los estudiantes; promover la inclusión de actividades lúdicas que involucren a niños y familias, generando una experiencia positiva de la escuela.

## Taller de Liderazgo

Grupo N° 3: Anita, Claudia, Carolina, Andrea.

Fecha: 14.05.2025

### **1. ¿Cuáles serían algunas propuestas efectivas para mejorar la comunicación dentro del equipo desde la perspectiva del liderazgo?**

1.1 Organización de Espacios de diálogo y jornadas de puertas abiertas con protagonismo del liderazgo local:

Organizar jornadas de puertas abiertas y reuniones orientadas a la escucha y solución conjunta de problemas para fomentar un dialogo respetuoso y participativo, reforzando así el liderazgo como eje principal para resolver conflictos y fortalecer vínculos comunitarios.

**Objetivo:** Promover la participación activa y el dialogo respetuoso en la comunidad educativa a través de jornadas de espacios liderados por autoridades escolares que fortalezcan la confianza y vínculos comunitarios.

**Líneas de acción:** organizar trimestralmente jornadas de puertas abiertas y reuniones de dialogo, donde se invite a las familias y miembros de la comunidad escolar a expresar sus inquietudes, compartir propuestas y participar en dinámicas de escucha activa para fortalecer la confianza y la colaboración.

1.2 Capacitaciones en comunicación asertiva centradas en desarrollar liderazgo educativo:

Realizar talleres para docentes y lideres escolares sobre habilidades comunicativas, incluyendo el uso de lenguaje positivo, resolución de conflictos, empatía y expresión emocional.

**Objetivo:** Capacitar a los docentes en habilidades de liderazgo y comunicación asertiva en docentes y lideres escolares para mejorar la gestión educativa y fomentar un ambiente escolar positivo

**Líneas de acción:** Organizar talleres prácticos de liderazgo y comunicación asertiva para docentes y lideres escolares, que incluyan dinámicas grupales, juego de roles y análisis de casos para fortalecer habilidades comunicacionales

## **2. Elaborar una estrategia para fomentar la matricula en la escuela**

2.1 Establecer alianzas estratégicas con jardines infantiles e instituciones vecinas bajo una gestión colaborativa.

**Objetivo:** Establecer alianzas solidas con instituciones vecinas mediante visitas y colaboración con centros comunitarios, con el fin de crear vínculos que favorezcan el crecimiento y posicionamiento del establecimiento en la comunidad.

**Líneas de acción:** Liderar visitas y reuniones para crear vínculos solidos con otros centros educativos y comunitarios; fomentar el trabajo en red para potenciar oportunidades de promoción conjunta

2.2 Impulsar mejoras en la imagen institucional desde un liderazgo visible y proactivo.

**Objetivo:** Renovar la imagen institucional mediante mejoras visibles en infraestructura y ambientes, proyectando calidad y profesionalismo

**Líneas de acción:** Coordinar la renovación de señaléticas y la limpieza de espacios, demostrando un compromiso con la presentación y bienestar. Comunicar las mejoras en infraestructura para evidenciar el desarrollo constante de la escuela.