

LIDERAZGO SITUACIONAL: POTENCIANDO LA EFECTIVIDAD DEL USO DE  
DATOS EN LA TOMA DE DECISIONES PEDAGÓGICAS

POR: MARÍA CAROLINA LAZCANO VIDAL

Proyecto de grado presentada a la Facultad de Educación de la Universidad del  
Desarrollo para optar al grado académico de Magíster en Dirección y Gestión Escolar

PROFESOR GUÍA:  
SR. JUAN PATRICIO JASCURA GUERRA

29 de junio, 2024  
Santiago, Chile

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

## ÍNDICE

1.	RESUMEN .....	1
2.	ANTECEDENTES DEL CONTEXTO.....	2
3.	PROBLEMA IDENTIFICADO.....	5
	<i>Pregunta de investigación</i> .....	8
4.	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	9
	<i>Descripción Proceso priorizado</i> .....	10
	<i>Diagnóstico Inicial</i> .....	11
	<i>Diseño de Estrategias de Desarrollo Profesional</i> .....	11
	<i>Apoyo Individualizado a Lideres Medios</i> .....	12
	<i>Implementación y Seguimiento</i> .....	12
	<i>Evaluación y Sostenibilidad</i> .....	13
	<i>Recursos</i> .....	13
	<i>Cronograma Tentativo</i> .....	13
	<i>Resultados Esperados</i> .....	13
5.	METODOLOGÍA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	14
6.	HALLAZGOS Y CONCLUSIONES.....	18
	<i>Liderazgo Situacional y su impacto en el aprendizaje</i> .....	19
	<i>El uso Datos en el Contexto Escolar</i> .....	25
	<i>Condiciones y Estrategias para Promover el Aprendizaje Organizacional</i> .....	27
7.	MARCO CONCEPTUAL ESQUEMÁTICO.....	32
8.	CONCLUSIONES, REFLEXIONES PROFESIONALES E IMPLICANCIAS.....	34
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	43
10.	ANEXOS.....	49

## 1. RESUMEN

Lograr una enseñanza de calidad mediante el uso de prácticas pedagógicas exitosas se ha convertido en una tarea cada vez más compleja, llena de retos que requieren habilidades de liderazgo y cambios organizacionales. En las últimas décadas, el interés académico por el liderazgo ha crecido notablemente, especialmente en su aplicación al ámbito educativo. Hoy en día, se espera que los líderes educacionales no solo impulsen la formación de docentes competentes, sino que también utilicen información cuantitativa y cualitativa para guiar su desarrollo profesional. Esta integración de prácticas basadas en la investigación permite alcanzar y mantener resultados académicos sostenibles.

Para abordar estos desafíos, se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura sobre los siguientes temas: estilos de liderazgo escolar y su impacto en resultados; uso de datos para tomar decisiones informadas; desarrollo profesional y su impacto en la mejora educativa; estrategias para la formación de docentes competentes. Esta metodología permitió la recopilación, análisis y síntesis de información relevante de diversas fuentes, incluyendo artículos de revistas académicas, informes de investigación, papers y libros.

A partir del diagnóstico inicial, objetivo estratégico determinado y la información recabada, el plan de mejora se centró en mejorar las prácticas de liderazgo de los líderes medios del primer ciclo de educación básica y crear una visión común para impulsar las mejoras necesarias. Esta metas se cumpliría mediante la transición del estilo de liderazgo actual hacia un enfoque que promueva el uso efectivo de los datos en la toma de decisiones educativas.

En este proyecto de innovación se identificó un modelo de liderazgo adecuado para potenciar las capacidades del equipo directivo y docente en el uso de datos. Un modelo que tiene como concepto básico la no existencia de un único "mejor" estilo de liderazgo. Después de explorar la influencia del liderazgo en la mejora educativa, se formuló la interrogante: ***¿cómo podría el liderazgo situacional potenciar la aplicación efectiva de datos en la toma de decisiones pedagógicas?***

En conclusión, el objetivo fue proveer un panorama actualizado sobre el liderazgo escolar y sus implicancias, asegurando que los líderes estén bien informados y preparados para enfrentar los desafíos actuales y futuros en el ámbito educativo, donde la competencia en liderazgo efectivo debe tomarse en cuenta en la gestión educativa en los colegios.

**Palabras clave:** liderazgo educacional/situacional, uso de datos para la toma de decisiones, desarrollo profesional docentes, dirección y gestión escolar estratégica, ciclo de mejora continua.

## 2. ANTECEDENTES DEL CONTEXTO

Los antecedentes del contexto para el proyecto de grado se basan en el diagnóstico institucional realizado en un colegio particular pagado ubicado San Carlos de Apoquindo, Las Condes, Santiago. Dicho establecimiento fue fundado en 1891 y ha sido conocido por su destacada trayectoria en educación. Hoy tiene una matrícula de alrededor de 1420 estudiantes y un cuerpo docente conformado por 127 profesionales. La institución ofrece una educación integral desde el nivel de sala cuna hasta IV° Medio. Es un establecimiento mixto y laico que integra el currículum chileno con el de un país europeo, respondiendo a ambos enfoques educativos.

La institución, de acuerdo a su Plan Educativo Institucional (PEI) de 2015, tiene un enfoque inclusivo y diverso, la gestión del establecimiento se rige bajo el Modelo de Gestión Escolar de Calidad, haciendo énfasis en las fases o etapas clave de los ciclos de mejoramiento, es decir, en el diagnóstico, planificación, implementación y evaluación (Mineduc, 2008). Además, al ser un colegio particular pagado, dispone de recursos que respaldan una educación de alta calidad, proporcionando a los estudiantes los medios y el apoyo necesarios para su crecimiento académico y personal. Su estatus como colegio con una identidad bicultural, paritario, le permite entregar a sus estudiantes la oportunidad de continuar sus estudios en Chile o en universidades de la Unión Europea.

En el organigrama publicado en el PEI (Institución educativa, 2015), se observa una estructura jerárquica que ha experimentado cambios a lo largo del tiempo. Hasta la fecha, han habido reorganizaciones que han alterado esta estructura. En términos generales, la organización cuenta con roles bien definidos. Comienza con el "Consejo Directivo," encabezado por su presidente, quien tiene la responsabilidad administrativa del colegio. A continuación, se encuentra la dirección pedagógica y organizativa del Rector, seguida por el Gerente.

Para el proyecto de innovación y mejora educativa, se investigó sobre los desafíos de liderazgo y gestión pedagógica que afectan al destacado colegio, evaluando

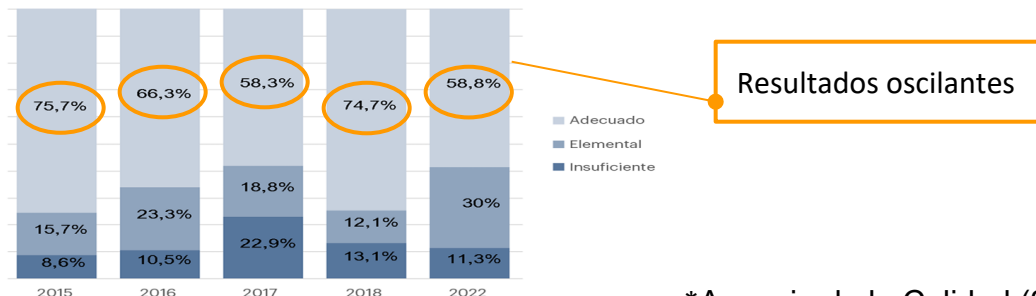
cómo factores tanto internos como externos han influido en los resultados académicos observados en los últimos años en la prueba estandarizada SIMCE, así como en la coherencia entre su Plan Educativo Institucional (PEI) y su Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Además, se examinó el papel esencial de los líderes medios considerando las perspectivas de expertos reconocidos en el campo de la educación, quienes resaltan la importancia de la gestión de los recursos, teorías de acción y el desarrollo de habilidades tanto en docentes como en los líderes escolares, destacando así la flexibilidad y capacidad de adaptación como características principales que debe tener un líder según la visión y metas propuestas.

El diagnóstico inicial se llevó a cabo a través del análisis de datos recopilados de los resultados SIMCE de 4to básico, la aplicación de cuestionarios y entrevistas a docentes, coordinadores y dirección académica. Para la elaboración del cuestionario, se utilizaron las cinco dimensiones de liderazgo efectivo identificadas por Viviane Robinson (2019) y los datos de los resultados SIMCE se obtuvieron desde los informes entregados por la Agencia de la Calidad. Sin embargo, lamentablemente, no fue posible obtener información sobre evaluaciones internas ni de las evaluaciones internacionales que realizan, como el "Esame Conclusivo di Stato".

Los datos relacionados al SIMCE confirmaron que el establecimiento en cuestión ha experimentado un cambio fluctuante en su desempeño a lo largo de los años, pasando de ALTO a MEDIO. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el establecimiento no fue capaz de entregar un análisis de datos adicionales para determinar las causas precisas de la notable disminución en los resultados de Matemáticas y Lenguaje en 2017. Aunque no podemos establecer una conexión definitiva, es aceptable pensar que la pandemia mundial del COVID-19 podría estar relacionada, al menos en parte, con la baja en los resultados del 2022.

**Figura 1**

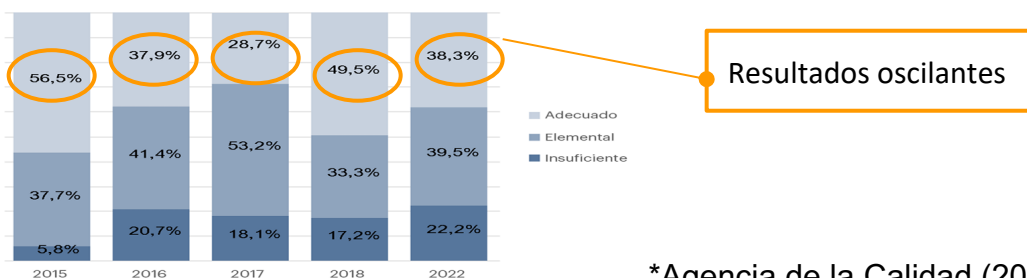
Distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje en Simce Lenguaje y Comunicación: Lectura 4° básico 2015-2022



\*Agencia de la Calidad (2022).

**Figura 2**

Distribución de estudiantes en cada nivel de los Estándares de Aprendizaje de Simce Matemática 4° básico 2015-2022.

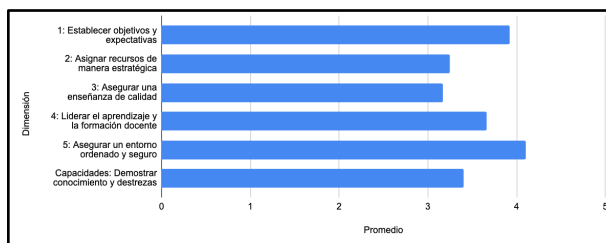


\*Agencia de la Calidad (2022).

Como se mencionó anteriormente, las encuestas y entrevistas, que se basaron en las dimensiones de Viviane Robinson (2019). Los resultados revelaron que 4 de las 5 dimensiones de liderazgo efectivo estaban al menos 1 punto por debajo del máximo deseado. Esta situación identificó áreas de mejora significativas, destacando así la importancia de abordar de manera prioritaria esta problemática presente en el funcionamiento del establecimiento.

**Figura 3**

Promedio vs. Dimensión



\*Elaboración propia, mediante la utilización de los datos agrupados.

### 3. PROBLEMA IDENTIFICADO

Amplia evidencia ha demostrado que el conjunto de prácticas pedagógicas empleadas en los establecimientos educacionales, tanto privados como públicos, influyen significativamente en el logro de resultados académicos de sus estudiantes. Sin embargo, lo que a menudo se pasa por alto es el papel que desempeñan los líderes en la promoción y adopción de nuevas prácticas efectivas por parte de los docentes. En la actualidad, la mayoría de los investigadores en liderazgo coinciden en que los líderes ejercen una influencia indirecta en el aprendizaje estudiantil a través del trabajo de los docentes (Robinson y Gray 2019), trabajo que consiste en garantizar un crecimiento adecuado en el aprendizaje de todos los estudiantes. Para este Proyecto de Grado, se trabajó en la obtención de información relacionada con el liderazgo que se ejerce en la institución diagnosticada, ya que se han observado resultados académicos oscilantes a lo largo de los años. Información que será analizada más adelante.

No obstante, existen diferencias en las estimaciones sobre el impacto que los distintos estilos de liderazgo ejercen sobre los resultados académicos, según lo señalado por Robinson et al. (2008). Por otro lado, autores como Leithwood et al. (2019) han afirmado que el liderazgo constituye el segundo factor más influyente en el aprendizaje, después del trabajo pedagógico. Es indiscutible que el liderazgo educacional desempeña un papel fundamental para el logro de la mejora sostenible. Sin embargo, para lograrlo de manera efectiva, es esencial que los líderes cuenten con información objetiva sobre los resultados académicos para poder tomar decisiones estratégicas para intervenir áreas débiles. Los líderes no solo deben ser capaces de utilizar datos concretos y precisos sobre el desempeño estudiantil, sino también sobre el desempeño docente. Esto les permitirá gestionar de manera efectiva y estratégica los recursos económicos y humanos, y diseñar intervenciones para impulsar la adopción de prácticas educativas que fomenten un aprendizaje exitoso.

En otras palabras, los líderes efectivos no solo son capaces de administrar eficientemente los recursos disponibles, sino que también demuestran un profundo conocimiento y aplicación de las prácticas efectivas delineadas por Leithwood, Harris y Hopkins en el 2018. Estas prácticas, fundamentadas en la investigación y la experiencia, abarcan desde el establecimiento de metas claras hasta la creación de una cultura escolar que fomente la colaboración y el aprendizaje continuo, puntos relevantes para este Proyecto de Grado. Al mostrar dominio de estas prácticas, los líderes pueden guiar a sus equipos hacia el logro de resultados significativos, tanto en términos de rendimiento académico como de desarrollo personal de los docentes.

Una vez realizado el diagnóstico institucional para Proyecto de Innovación I, mediante el análisis de datos recogidos de los resultados SIMCE Lenguaje y Matemática de 4to básico, la aplicación de un cuestionario y entrevistas a docentes, coordinadores y dirección académica, fue posible determinar que en dicha institución el nudo crítico se encuentra específicamente en el área de gestión de los líderes medios del 1er Ciclo de Ed. Básica. Se pudo evidenciar que la falta de mejora en los resultados académicos de los estudiantes es el resultado de múltiples factores, incluyendo los procesos de gestión y manejo de los datos disponibles, así como las capacidades para liderar, fomentar y acompañar el desarrollo profesional de los docentes.

Una mejora en la calidad de la enseñanza y logros académicos requiere de un liderazgo estratégico que promueva una educación con altas expectativas y genere desarrollo y aprendizaje tanto de estudiantes como docentes. Es relevante señalar que, según las cinco dimensiones de liderazgo efectivo identificadas por Viviane Robinson (2019) utilizadas en la creación de las preguntas del cuestionario, las dimensiones 2 y 3 (ver Figura 3), que se centran en estas prácticas, obtuvieron porcentajes de éxito del 66% y 64% respectivamente, siendo éstas las con los resultados más descendidos. Teniendo en cuenta estos resultados y haciendo referencia al Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, surgió la duda

sobre si estos líderes poseen las competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales necesarias para liderar procesos que conduzcan a una mejora escolar sostenible y significativa.

Así mismo, los datos recolectados en el diagnóstico institucional dejaron en claro que el liderazgo actual no está impactando directamente en el núcleo pedagógico. Los resultados arrojaron que la percepción de los encuestados refleja una falta de alineación entre las prácticas actuales de los líderes medios del 1er Ciclo de Ed. Básica, y aquellas que inciden positivamente en los aprendizajes de los estudiantes. Lo anterior se evidencia en el hecho de que, por ejemplo, existen escasas visitas al aula, espacios de reflexión pedagógica y retroalimentación a los docentes. Además de la falta de sistematicidad en los procesos de seguimiento de los resultados de los estudiantes, necesario para identificar brechas y generar ciclos de mejora de los mismos, se identifica como parte del nudo crítico la carencia de un enfoque integral en la capacitación docente para abordar estas deficiencias y promover prácticas pedagógicas efectivas.

Aunque se han realizado esfuerzos para monitorear los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales y se han implementado correcciones desde 2022, hasta el momento del diagnóstico no se había establecido un proceso coherente y continuo. Además, las docentes atribuyen esta falta de continuidad a la escasez de tiempo dedicado a estas iniciativas, los cambios frecuentes de personal, así como a su propia disposición y competencia limitadas en el uso de datos.

Esto sugiere una desconexión entre la dirección y las necesidades reales del establecimiento, ya que no promueve eficazmente el uso de datos ni brinda un acompañamiento individualizado a los docentes según sus necesidades y aspiraciones específicas de desarrollo en este ámbito. Dentro del análisis de las disposiciones y habilidades en el manejo de datos dentro de la gestión escolar, emerge una brecha notable entre la experticia y percepción sobre la importancia del uso de datos entre los distintos líderes y docentes.

Como señala Hattie (2009), una cultura de uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas es fundamental para el éxito escolar, ya que permite a los líderes educativos y docentes identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y realizar ajustes en las prácticas de enseñanza en función de las necesidades de los estudiantes. En este caso, la cultura aún está por desarrollarse.

La rendición de cuentas (accountability) y la mejora (improvement) se han convertido en términos clave en las reformas educativas, donde los datos juegan un papel crucial para implementar las transformaciones necesarias (Earl y Fullan, 2003). Si bien existen diversos tipos de liderazgo que pueden influir en la promoción de cambios en las prácticas dentro de un contexto educativo, las investigaciones más recientes demuestran que un enfoque centrado en las necesidades individuales y el nivel de compromiso frente a una tarea por parte de los docentes es el más efectivo para fomentar prácticas de calidad. Esto se alinea con la teoría del liderazgo situacional, como lo explica uno de sus autores, Paul Hersey (1997), lo cual lo posiciona como el enfoque adecuado para abordar los desafíos actuales en la gestión educativa de este establecimiento. Esto se debe a que apunta a que el desarrollo profesional docente vaya en línea con un bienestar laboral y emocional de cada individuo (Leithwood *et al.*, 2019).

Ante la rapidez de los cambios y la necesidad de contar con líderes eficaces, no es necesario reinventar los modelos y la teoría del liderazgo, pues ya existen modelos clásicos que son útiles hoy en día, al igual que lo fueron cuando se desarrollaron por primera vez. Como líderes, necesitamos cambiar los estilos de liderazgo para adaptarnos a los seguidores, que es la única manera de ser eficaces. El liderazgo situacional enseña a los líderes a reconocer las necesidades de individuos o de un equipo, para luego utilizar el mejor estilo de liderazgo para responder adecuadamente.

Después de explorar la influencia del liderazgo en la mejora educativa, surge una interrogante fundamental: ***¿cómo podría el liderazgo situacional potenciar la aplicación efectiva de datos en la toma de decisiones pedagógicas?***

#### 4. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Este Plan de mejora se plantea como el inicio del camino hacia la solución a los problemas de liderazgo educativo en la institución. Su **objetivo estratégico** se centra en la necesidad de mejorar las prácticas de liderazgo de los líderes medios del primer ciclo de educación básica y crear una visión común para impulsar las mejoras necesarias mediante la transición del estilo de liderazgo actual hacia un enfoque más situacional, que promueva activamente el uso efectivo de los datos en la toma de decisiones educativas. Esto es esencial para abordar la **causa raíz** de este nudo crítico, que es resolver la falta de alineación entre el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la institución, las prácticas actuales de liderazgo medio y el logro de mejora en la calidad y nivel de aprendizaje de los estudiantes mediante el uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas estratégicas. En pocas palabras busca lograr impactar al profesor y alumno frente a los contenidos: el núcleo pedagógico (Elmore, 2010).

La Directora Académica, cuyas responsabilidades incluyen coordinar la gestión pedagógica y liderar el trabajo de los Jefes de Departamento y profesores en todas las etapas del desarrollo de actividades curriculares, dirigirá el programa "DESARROLLO PROFESIONAL BASADO EN DATOS". Dicho programa está enfocado en cerrar la brecha crítica en el liderazgo educativo de la institución.

Este programa se fundamenta en el modelo de liderazgo situacional II (Blanchard, 2001) , que reconoce la importancia de adaptar el estilo de liderazgo según las necesidades y competencias individuales de los docentes. Además, se enfatiza en el uso de datos para identificar prácticas docentes efectivas, permitiendo así la toma de decisiones informadas para promover el aprendizaje estudiantil. El modelo de acompañamiento y planes de acciones propuestos por el programa se ajusta a las necesidades específicas de cada líder medio, brindando un apoyo personalizado que fomenta su desarrollo profesional y organizacional.

Es necesario aclarar que el concepto de "líderes medios" en el ámbito educativo puede variar según el tipo de institución y la literatura educacional consultada. En algunos contextos, los líderes medios pueden ser identificados como Coordinadores de Área, Coordinadores Pedagógicos, Jefes de Departamento, o incluso docentes con roles de liderazgo formal o informal. Para efectos de este plan, los "líderes medios" se entenderá que son los Coordinadores y Jefes de Departamento de la división.

La implementación se llevará a cabo durante un año académico y constará de los siguientes pasos:

**Plan de Mejora Educativa:** Programa de capacitación de líderes medios: "DESARROLLO PROFESIONAL BASADO EN DATOS "

<b>PROCESO PRIORIZADO:</b> *Desarrollo de competencias de funcionarios.		
<b>BRECHA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>META ESTRATÉGICA</b>
Los resultados obtenidos en el diagnóstico dejan en evidencia que existen diferencias importantes entre las percepciones de los docentes del 1er ciclo básico frente a las prácticas efectivas que mantienen los líderes medios del ciclo. Esto genera una falta de visión compartida que promueva la mejora de los resultados académicos utilizando, en forma efectiva, los datos obtenidos para la toma de decisiones estratégicas.	Mejorar las prácticas de liderazgo de los líderes medios del primer ciclo de educación básica y crear una visión común para impulsar las mejoras necesarias mediante la transición del estilo de liderazgo actual hacia un enfoque más situacional, que promueva activamente el uso efectivo de los datos en la toma de decisiones educativas.	Elevar el nivel de conocimiento y competencia común de los líderes medios en prácticas efectivas de liderazgo y uso efectivo de los datos en la toma de decisiones educativas, de manera que al menos el 90% de ellas demuestren un aumento medible en su capacidad de identificar y brindar apoyo específico a cada docente con los cuales trabajan.

**Responsable:** Directora Académica

**1) Diagnóstico Inicial:**

- a) Recopilación y análisis de datos sobre el desempeño académico de los estudiantes en los últimos años, utilizando información de evaluaciones internas y externas, incluyendo los resultados de SIMCE y otros instrumentos de evaluación. Para ello, la Directora Académica solicitará a los líderes medios que recojan los datos disponibles. Posteriormente, se llevará a cabo una reunión para reflexionar sobre los resultados obtenidos y las prácticas remediales que se implementaron para mejorar los resultados. El objetivo de esta recopilación es determinar el estado actual de la gestión basada en datos **(Anexo 2)**.
- b) Identificación de fortalezas y debilidades de prácticas efectivas de liderazgo con el objetivo de alinear las prácticas y así mejorar los resultados académicos **(Anexo 3)**.
- c) Autoevaluación de las prácticas de liderazgo medio a través de una encuesta, para identificar fortalezas y áreas de mejora en el uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas **(Anexo 4)**.
- d) Identificación de las capacidades y motivación individual de los líderes medios en relación con el análisis de datos y la toma de decisiones pedagógicas mediante el análisis de los resultados de la autoevaluación **(Anexo 5)**.

**2) Diseño de Estrategias de Desarrollo Profesional:**

- a) Desarrollo de programas de capacitación y formación para líderes medios sobre el uso efectivo de datos en la toma de decisiones pedagógicas, basados en el enfoque del liderazgo situacional. Acción 1- Leer sobre Liderazgo Situacional **(Anexo 6)**. Acción 2- Hacer sentido sobre lo leído **(Anexo 7)**.

- b) Implementación de talleres y sesiones de coaching para líderes medios, centrados en el análisis e interpretación de datos, la identificación de áreas de mejora y la planificación de intervenciones pedagógicas.
- c) Establecimiento de comunidades de práctica entre líderes medios para compartir experiencias, mejores prácticas y recursos relacionados con el uso de datos.

### **3) Apoyo Individualizado a Líderes Medios:**

- a) Diseño de planes de desarrollo profesional personalizados para cada líder medio (**Anexo 8**) , teniendo en cuenta sus necesidades específicas y compromiso en relación con el análisis de datos y la toma de decisiones pedagógicas.
- b) Facilitación de sesiones de mentoría entre líderes medios para proporcionar orientación y apoyo individualizado en el uso de datos para mejorar la práctica docente.
- c) Fomento de la reflexión y el aprendizaje colaborativo entre los líderes medios a través de reuniones regulares de equipos y grupos de trabajo centrados en el análisis de datos y la implementación de estrategias basadas en evidencia.

### **4) Implementación y Seguimiento:**

- a) Integración de las nuevas prácticas y habilidades desarrolladas en el uso de datos en la planificación y ejecución de actividades curriculares y extracurriculares.
- b) Monitoreo regular del progreso mediante la recopilación y análisis de datos sobre la eficacia de las intervenciones implementadas y el impacto en las prácticas docentes y el aprendizaje de los estudiantes.
- c) Realización de ajustes y modificaciones en las estrategias de desarrollo profesional en función de los resultados obtenidos y las necesidades emergentes identificadas durante el proceso de implementación.

## 5) Evaluación y Sostenibilidad:

- a) Evaluación exhaustiva de los resultados obtenidos en términos de la mejora en el uso de datos para la toma de decisiones.
- b) Identificación de prácticas exitosas y áreas de oportunidad de crecimiento para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las mejoras implementadas.
- c) Elaboración de un plan de acción para la continuidad y el fortalecimiento de las prácticas de liderazgo medio en el uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas, integrándolas en la cultura organizacional del colegio.

### Recursos Necesarios:

- Material didáctico y recursos tecnológicos para la capacitación y formación.
- Tiempo dedicado a la planificación, implementación y evaluación del plan de mejora educativa.
- Apoyo y colaboración de la dirección académica y líderes medio del colegio.
- Posible financiamiento para la contratación de facilitadores externos o la adquisición de recursos adicionales.

### Cronograma Tentativo:

Fase de Diagnóstico: 2 meses

Diseño de Estrategias: 1 mes

Implementación y Seguimiento: 6 meses

Evaluación y Sostenibilidad: 3 meses

### Resultados Esperados:

- a) Fortalecimiento de las prácticas de liderazgo medio en el uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas. Volver a aplicar **Anexo 4** al final del primer año. Esperando que un 90 % de los líderes medios esté capacitado para ejercer un liderazgo situacional con foco en el uso de datos.
- b) Desarrollo profesional continuo y crecimiento profesional de los líderes y, eventualmente, de los docentes. Considerado para el año dos de este plan.

- c) Consolidación de una cultura organizacional centrada en el aprendizaje y la mejora continua basándose en el uso de datos.

## **5. METODOLOGÍA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Utilizando herramientas de búsqueda como Google Scholar y bases de datos académicas como Scielo, además de plataformas como Academy of Management, Taylor & Francis Online y Research Gate, junto con la aplicación de operadores booleanos como “AND”, “OR” y “NOT” para refinar los resultados, se inició la búsqueda en línea de artículos académicos que abordaran la pregunta central del Proyecto de Grado: ¿Cómo influye el liderazgo situacional en la eficacia del uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas? Este proceso se inició en diciembre de 2023, marcando el comienzo de una exhaustiva revisión de la literatura académica relevante.

La búsqueda en línea se complementó con la lectura de libros especializados sobre los temas en cuestión, así como en bibliografía previamente conocida, la cual había sido adquirida durante cursos previos y experiencias educativas anteriores. Esta búsqueda no se limitó a recursos nuevos; también se dedicó tiempo y esfuerzo a rastrear las referencias citadas en los trabajos académicos previamente examinados, ampliando así el alcance y la profundidad de la investigación realizada.

Además de los métodos de búsqueda en línea y la consulta de bibliografía previamente descrita, se añadió otro componente significativo a la investigación. Los docentes del Magíster que impartieron los módulos “Uso efectivo de datos para impactar el aprendizaje”, “Liderazgo eficaz de un equipo”, “Dirección y Gestión estratégica” y “Proyecto de grado” compartieron bibliografía específicamente relacionada con la investigación en curso. Esta contribución adicional no solo enriqueció el proceso de búsqueda de información, sino que también proporcionó una perspectiva experta y una guía especializada sobre aspectos.

Para la primera búsqueda bibliográfica se consideraron artículos, tanto en español como en inglés, publicados en revistas indexadas que hacían referencia a alguna de las siguientes palabras clave y frases relacionadas: "Situational leadership", "Leadership styles", "Toma de decisiones pedagógicas", "Uso de datos en educación", "Efectividad del liderazgo en la educación", "School Culture", "Liderazgo adaptativo", "Prácticas de liderazgo educativo", "Impacto del liderazgo situacional en la educación", "Mejora del rendimiento académico mediante liderazgo situacional", "Learning communities/comunidades de aprendizaje", "Data-based decision making", "School improvement", "Professional development", "Planes de acción", "Hersey y Blanchard" y "Edward Deming". Posteriormente, se tomó la decisión de eliminar las búsquedas relacionadas con la cultura escolar y el liderazgo adaptativo, centrando así el enfoque de la investigación en aspectos más específicos y directamente relevantes para la pregunta de investigación.

Luego, se decidió categorizar los términos y frases en tres grupos distintos, lo que permitiría una búsqueda más focalizada y eficiente. Esta decisión se tomó con el objetivo de optimizar el proceso de búsqueda y maximizar la calidad de los resultados obtenidos ya que se obtenían cerca de 3.000.000 resultados para cada término. Además, se optó por centrar la búsqueda en inglés debido a la notable abundancia de revistas reconocidas en el ámbito del liderazgo escolar en este idioma. Esta elección se basó en el acceso a una mayor diversidad de recursos y perspectivas, lo que enriquecería el análisis y la comprensión de los temas relacionados a la solución de la brecha identificada.

Los temas identificados se agruparon en tres principales áreas:

**Liderazgo Situacional:** Esta área de la investigación bibliográfica se centró en la capacidad de los líderes medios para adaptarse a diversas situaciones y contextos, enfocándose en la importancia de la gestión del recurso humano y enfatizando que no existe un enfoque o estilo único para liderar eficazmente. Se basó en teorías

como la desarrollada por Hersey y Blanchard (1969) sobre el liderazgo situacional, que destacaba la importancia de ajustar el estilo de liderazgo según las necesidades y características específicas de cada situación. Además, se exploraron las cualidades y habilidades clave que distinguían a los líderes eficaces en diferentes contextos y entornos organizacionales como lo explica Daniel Goleman (2023) y Viviane Robinson (2019). Este enfoque proporcionó una base sólida para la selección de bibliografía que ayudaba a comprender y analizar cómo los líderes intermedios, del establecimiento en el que se realizó el diagnóstico, podían adaptarse y responder de manera efectiva a los desafíos que enfrentan.

Uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas estratégicas: La revisión bibliográfica se centró en la importancia de la recolección y análisis de datos para mejorar la toma de decisiones en el ámbito pedagógico. Se examinó cómo los datos pueden utilizarse de manera efectiva para identificar áreas de mejora en la enseñanza (docentes) y el aprendizaje (estudiantes). Este enfoque se apoyó en el manual de la Agencia de Calidad de Chile y su "Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar", así como en los libros "Driven by Data 2.0: A Practical Guide to Improve Instruction" de Bambrick-Santoyo (2019) y "Putting Faces on Data" de Michael Fullan (2023), los cuales apuntan directamente a la pregunta de tesis y contribuyen significativamente a su respuesta.

"Plan de acción" para el logro de metas y objetivos: En esta etapa, la investigación se centró en la búsqueda de respaldo teórico y empírico sobre la importancia de la gestión y conocimiento profundo del recurso humano al impulsar cambios. Especialmente, se focalizó en evidenciar que el liderazgo situacional es el enfoque más adecuado para facilitar la creación de planes de acción que se adaptan a las necesidades específicas de cada docente. Se basó en referencias como en el modelo PDCA (Plan, Do, Check, and Act or Improve) de Edward Deming y "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education" de Gary S. Becker. Estas fuentes bibliográficas proporcionaron una primera base sólida para respaldar la necesidad de desarrollar planes de acción individuales, los

cuales deben considerar las habilidades y el compromiso de cada docente al tener que adaptarse y colaborar en la incorporación de un nuevo enfoque.

A continuación, se priorizo artículos basados en estudios desde fines de los años 80, años en que se comenzaron a publicar una cantidad mayor de artículos académicos en el área de liderazgo escolar, uso de datos y planes de acción. Además, se filtrando artículos con citas mayores a 100 para evitar leer artículos no relacionados y se revisaron solo las tres primeras páginas de resultados después de aplicar las palabras clave en los motores de búsqueda. Por otro lado, se excluyeron artículos que habían sido citados pocas veces, que mencionaban temas no relacionados a la pregunta de tesis, que eran procedentes de fuentes no confiables o que su acceso era muy costoso. También se excluyeron artículos que hacían referencia a liderazgos que no fuesen intermedio y cultura escolar propiamente tal. Esto llevó a la posibilidad de encontrar artículos de calidad con información validada.

En una primera búsqueda se encontraron más de 83 fuentes que fueron subidas a la aplicación Mendeley, lo que proporcionó una amplia gama de información inicial para iniciar el proceso de revisión y selección de literatura. A estas 83 fuentes encontradas a través de buscadores, se le sumo dos libros que fueron leídos en su totalidad y otro que fue usado como referencias.

Además, es importante mencionar que finalizado este proceso se utilizó una planilla de Excel (Anexo 1) para clasificar y priorizar los artículos encontrados de acuerdo con los criterios anteriormente mencionados. Esto se logró leyendo los abstract y key words, analizando el contenido y anotando puntos claves de cada artículo. Finalmente, después de una exhaustiva revisión de la literatura académica, se seleccionaron 3 libros en inglés, 38 fuentes de literatura específica entre artículos, extractos de libros y 7 páginas web con publicaciones relacionada a los temas centrales identificados.

## 6. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (CPEIP, 2015) y la Guía metodológica para el uso de datos (Agencia de la calidad de la educación, 2018) enfatizan en la importancia de que los líderes escolares tomen decisiones informadas y oportunas mediante la recolección y análisis de datos sobre los procesos y resultados de su establecimiento. Tomando en consideración lo planteado anteriormente, se llevó a cabo una revisión de literatura para abordar la pregunta de investigación. Esta revisión se dividió en tres temas a profundizar: (a) el liderazgo situacional y su impacto en el aprendizaje; (b) el uso de datos en el contexto escolar; y (c) las condiciones y estrategias necesarias para promover y apoyar el aprendizaje organizacional.

Antes de ahondar en los tres temas, fue necesario definir que es lo que se entiende por liderazgo efectivo en el ámbito educativo. Para establecer una definición precisa de liderazgo efectivo en educación, fue imprescindible basarse en las definiciones o características detalladas por reconocidos especialistas en el campo educativo a nivel mundial. Según Michael Fullan (2011), el liderazgo efectivo en educación requiere un enfoque centrado en el aprendizaje, una visión compartida, la colaboración, y una capacidad de influencia para liderar el cambio y mejorar el rendimiento escolar.

Por otra parte, Leithwood, Harris y Hopkins, reconocidos investigadores en el campo del liderazgo educativo, han realizado numerosos estudios sobre las características y prácticas de liderazgo efectivo en las escuelas. En el año 2018, publicaron un artículo titulado "Seven Strong Claims About Successful School Leadership", donde presentan siete afirmaciones fundamentales sobre el liderazgo efectivo. Estas afirmaciones se basan en investigaciones empíricas y evidencia sólida y proporcionan orientación práctica para líderes escolares y responsables de políticas educativas, incluyendo la influencia positiva de los líderes en el aprendizaje de los estudiantes, el énfasis en el desarrollo profesional docente, la importancia de

establecer metas claras y desafiantes, el fomento de una cultura escolar colaborativa, la participación activa de los líderes en la instrucción y el currículo, la gestión estratégica de los recursos y la capacidad de adaptación a las necesidades cambiantes del entorno educativo. Estas afirmaciones resaltan la importancia del liderazgo escolar estratégico y que responde a las necesidades.

De esta manera, podemos definir el liderazgo efectivo en educación como aquel que promueve la mejora continua, impulsa la participación y compromiso de todos los agentes educativos, utiliza prácticas efectivas y reacciona a las necesidades del aprendiz, buscando alcanzar altos estándares de calidad en la enseñanza y el aprendizaje, considerando que la calidad del liderazgo escolar realmente importa, como lo determinaron Robinson y Gray en su estudio del 2019, donde citaron a Grissom y Loeb (2011) y Coelli y Green (2012) para justificar esta afirmación.

En cuanto a los hallazgos, se observa una correlación significativa entre el uso efectivo de datos por parte de los líderes escolares y docentes y el rendimiento académico de los estudiantes. A continuación, se detallarán los resultados obtenidos en la investigación.

### ***Liderazgo situacional y su impacto en el aprendizaje***

Después de una exhaustiva investigación en busca del modelo de liderazgo más adecuado para promover estas prácticas efectivas, se puede concluir que el liderazgo situacional se presenta como una opción propicia para fortalecer una cultura de uso de datos para la toma de decisiones pedagógicas. Sin embargo, según Thompson y Vecchio (2009), este modelo carece de suficiente respaldo empírico. A pesar de ello, se ha evidenciado que la capacidad de adaptar el estilo de liderazgo al nivel de competencia y compromiso de cada individuo en el proceso de cambio está estrechamente ligada a un liderazgo efectivo, como señala Blanchard (2001).

El concepto de liderazgo situacional fue originalmente desarrollado por Paul Hersey, autor del libro "Situational Leader", y Ken Blanchard, reconocido gurú del liderazgo, en 1969. Inicialmente, la teoría se presentó como "teoría del ciclo vital del liderazgo" (Blanchard y Hersey, 1997) y posteriormente se rebautizó como "teoría del liderazgo situacional" en 1972. Sin embargo, tras su aplicación, se descubrió que algunos aspectos del modelo no se validaban en la práctica. Por esta razón, Ken Blanchard desarrolló un segundo modelo actualizado conocido como Situational Leadership II (SLII) en 2001.

El liderazgo situacional y el liderazgo situacional II tienen grandes similitudes; ambos definen el nivel de desarrollo de los seguidores y los estilos de liderazgo requeridos de los líderes para manejar mejor los niveles de desarrollo. En el modelo Hersey-Blanchard, el liderazgo se define como relacionado con la tarea, ambos tienen cuatro estilos de liderazgo para ajustarse a los niveles de comportamiento de los seguidores.

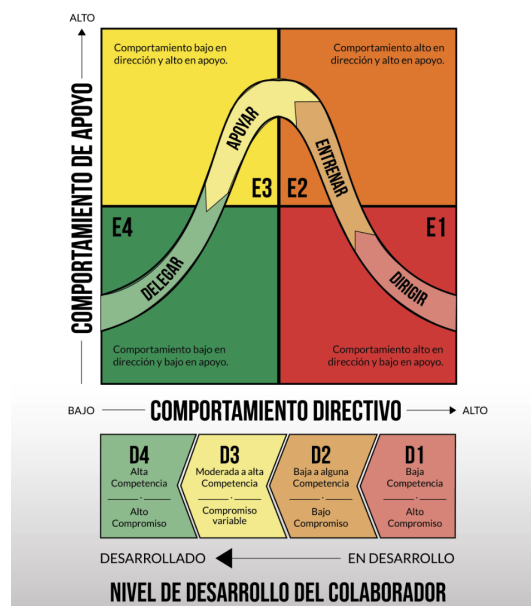
La principal diferencia entre los libros de Hersey y Blanchard es la definición de "seguidores". Paul Hersey utiliza los conceptos "capacidad" y la "voluntad" para definir la disposición de un seguidor (Hersey 2009), mientras que el modelo SLII de Ken Blanchard utiliza la "competencia" y el "compromiso" para evaluar el nivel de desarrollo de un "seguidor" (Blanchard 2008). En ambos modelos, Blanchard y Hersey (1969) hablan de dos conceptos fundamentales, nivel de desarrollo y estilos de liderazgo.

Según Blanchard (2001), "el liderazgo situacional presta atención al papel del seguidor". Este enfoque implica ser flexible y adaptar el estilo de liderazgo según el nivel de desarrollo de un seguidor para tener éxito en un entorno laboral específico y luego utilizar el mejor estilo de liderazgo para responder adecuadamente a sus necesidades.

De acuerdo con lo publicado en la revista *mid-american Journal of Business* (1997), "la teoría del liderazgo situacional sostiene que no hay un único estilo de liderazgo que sea adecuado para todas las situaciones laborales". Esto significa que el estilo de liderazgo debe ajustarse según los conocimientos y habilidades de los seguidores en una tarea determinada. Utilizando un modelo de liderazgo situacional, un líder debería ser capaz de enfocarse más o menos en la tarea y más o menos en la relación con las personas a las que dirige, según lo que se necesite para lograr el éxito en el trabajo.

El liderazgo situacional se basa en cuatro estilos de liderazgo: Directivo (Directing), Entrenador (Coaching), Apoyador (Supporting) y Delegador (Delegating) (Figura 4). El estilo ejercido se basa en las competencias y el compromiso de los individuos frente a una tarea específica, mientras que, por ejemplo, el liderazgo adaptativo, como lo propone Heifetz (1994), se enfoca en enfrentar tareas complejas mediante la capacidad de adaptación y aprendizaje continuo de los líderes y todo el equipo, resaltando que este último no plantea un enfoque individualizado como lo hace el situacional.

**Figura 4**



Según Hersey y Blanchard , los estilos de liderazgo requieren del líder las siguientes características y habilidades:

- 1) Directivo (Directing): En este estilo, el líder asume un rol activo en la toma de decisiones y la dirección de las actividades del equipo o docente en particular. Proporciona instrucciones claras y específicas sobre qué hacer, cuándo y cómo hacerlo. Este estilo es adecuado cuando los seguidores tienen poca experiencia o habilidades en la tarea y requieren una orientación detallada del líder. Para efectos de este proyecto aquí podrían encontrarse líderes medios recién contratados o aquellos que no tienen conocimientos básicos de la recolección de información e interpretación de datos. Estos líderes quieren aprender a realizar la tarea.
- 2) Entrenador (Coaching): En este estilo, el líder actúa como un mentor o entrenador, brindando apoyo y orientación a los miembros del equipo. Fomenta el desarrollo de habilidades y la autonomía de los seguidores, ofreciendo retroalimentación constructiva y oportunidades de aprendizaje. Este estilo es efectivo cuando los seguidores tienen potencial de crecimiento y necesitan motivación y dirección para mejorar sus habilidades. Aquí se ubican los líderes medios que tiene poco a nada de conocimientos en el uso de datos y poco compromiso a cumplir con el objetivo.
- 3) Apoyador (Supporting): En este estilo, el líder ofrece apoyo emocional y confianza a los miembros del equipo, permitiéndoles tomar más decisiones y asumir mayor responsabilidad en la realización de tareas. El líder actúa como un recurso y facilitador, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y motivador. Este estilo es adecuado cuando los seguidores tienen habilidades y experiencia para realizar las tareas, pero necesitan confianza y respaldo del líder. Aquí estarían los líderes medios con niveles moderados o altos de dominio del uso de datos y su compromiso es variable.

- 4) Delegador (Delegating): En este estilo, el líder otorga autoridad y responsabilidad a los seguidores para tomar decisiones y resolver problemas de forma independiente. El líder brinda apoyo y recursos, pero permite que los miembros del equipo tomen el control de sus propias actividades y procesos. Este estilo es eficaz cuando los seguidores tienen un alto nivel de competencia y autonomía, y pueden asumir la responsabilidad total de sus tareas. Aquí se encuentran los líderes medios que pueden ser motivados a ser mentores de otros líderes.

El modelo de liderazgo situacional comprende seis fases que guían el proceso de aplicación de este enfoque en el ámbito escolar. Comienza con el diagnóstico exhaustivo de la situación, seguido por la determinación del estilo de liderazgo más apropiado según las características y necesidades del equipo. Luego, se pasa a la aplicación del estilo de liderazgo seleccionado, donde el líder supervisa y adapta su enfoque según sea necesario. La evaluación de los resultados obtenidos es esencial en la cuarta fase, seguida por la retroalimentación y los ajustes para mejorar el rendimiento del equipo. Finalmente, la fase seis busca establecer la continuidad y mejora del liderazgo situacional a través de un proceso de monitoreo constante, retroalimentación continua y actualización con las últimas tendencias en liderazgo.

Diversos autores y teorías se han relacionado con el modelo de liderazgo situacional. Uno de ellos es Daniel Goleman, quien ha enfocado su investigación en la inteligencia emocional y su influencia en el liderazgo eficaz. Goleman (2023) destaca la importancia de la empatía, la autorregulación emocional y la habilidad para motivar a los demás como características clave de un líder efectivo. Dicho autor identifica dos líderes: Líderes resonantes y disonantes y a partir de ellos identifica seis estilos de liderazgo: visionario coaching, afiliativo, democrático, marcapasos y coercitivo (Goleman 2002). Estos estilos se adaptan a la situación que se presenta en una organización.

Viviane Robinson (2019), por su parte, ha contribuido al desarrollo de prácticas de liderazgo efectivas, enfocándose en la importancia de la distribución del liderazgo y la participación activa de todos los miembros de la organización. Además, se abordará la perspectiva de Hattie (2018), que destaca la importancia de la eficacia colectiva en el liderazgo, resaltando la influencia de la colaboración y el trabajo en equipo en los resultados obtenidos.

Por otro lado, existen críticas al modelo que incluyen varios argumentos fundamentados que cuestionan su efectividad y aplicabilidad en diferentes contextos como los detallan Santa Bárbara y Fernández (2010). En primer lugar, algunos autores argumentan que el modelo simplifica demasiado el liderazgo al categorizar a los líderes en solo cuatro estilos, lo que no refleja la complejidad y diversidad de las situaciones. Además, se critica la falta de flexibilidad del modelo para adaptarse a circunstancias cambiantes y la falta de consideración de las características individuales de los líderes. Otros cuestionamientos se centran en la falta de desarrollo de los seguidores, la falta de consideración del contexto organizacional y la falta de énfasis en el desarrollo de habilidades de liderazgo a largo plazo. Estas críticas sugieren la necesidad de considerar otros enfoques o modelos que aborden de manera más completa y precisa la naturaleza multifacética del liderazgo.

A pesar de las críticas al modelo de liderazgo situacional, es importante reconocer que los líderes eficaces deben ser capaces de desarrollar a sus seguidores a lo largo del tiempo para que puedan alcanzar su máximo nivel de rendimiento en un objetivo o tarea específicos. Este desarrollo ayuda a los seguidores a automotivarse y autodirigirse. Los líderes deben ser capaces de tener una visión general de sus seguidores para saber qué deben mejorar y cómo, comprobar su trabajo para ver el nivel de conocimientos de sus seguidores y evaluar su rendimiento su trabajo para ver el nivel de conocimiento y habilidad que tienen en cada tarea. De este modo, el líder sabrá qué tipo de estilo de liderazgo aplicar. Como señala Warren Bennis

(2007), 'La capacidad de adaptación o resiliencia es la cualidad más importante en un líder'

### ***El uso de datos en el contexto escolar***

Con el crecimiento de la influencia de la estadística educativa, las controversias de las evaluaciones estandarizadas y la creciente rendición de cuentas externa (accountability), los colegios se encuentran inundados de datos (Hattie, 2005, citado en Matters, 2006), con la expectativa de que los líderes y los docentes se conviertan en tomadores de decisiones eficaces basados en datos (Earl y Fullan, 2007). Sin embargo, la realidad demuestra que esto está lejos de ser alcanzado. Los datos, o los pocos que se recolectan en relación al núcleo pedagógico, como concluyen Quiroga y Aravena (2017), por sí solos pueden ser malinterpretados o entregar una visión sesgada de su real significado, pero al vincularlos a las personas, adquieren una relevancia significativa y se convierten en una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de recursos.

Para empezar, un líder efectivo no solo debe comprender la importancia de saber de dónde obtener datos relevantes y cuáles son adecuados para ciertas tareas específicas, sino también debe identificar las capacidades y el compromiso de sus "aprendices" para analizar y aprovechar la información que los datos entregan. Como destacan Sharratt y Fullan en su libro "Putting Faces on Data" (2012, p.2), es esencial que los líderes comprendan la importancia de "ponerle rostro a los datos", es decir, reconocer que detrás de cada conjunto de datos hay personas con experiencias, necesidades y contextos individuales. Esto permite una comprensión más profunda y contextualizada de la información, lo que facilita la toma de decisiones más efectivas y centradas en el aprendizaje de los estudiantes.

La importancia del uso de datos en el contexto educacional para la toma de decisiones estratégicas es un tema relevante en la actualidad. El análisis de datos en el ámbito educativo permite obtener información precisa y objetiva sobre el

rendimiento de los estudiantes, evaluación de programas educativos y la identificación de áreas de mejora. Esto proporciona a los responsables educativos una base sólida para la toma de decisiones informadas, permitiendo implementar medidas efectivas y estratégicas para mejorar la calidad de la educación. Además, es fundamental destacar la importancia de analizar los datos de los procesos internos, ya que esto potencia el trabajo reflexivo de líderes y docentes. Como señala Elmore (2010), este análisis fomenta la autorreflexión y la rendición de cuentas internas, lo que contribuye a un enfoque más reflexivo y centrado en el aprendizaje continuo dentro de las instituciones educativas.

Tanto los equipos directivos como los docentes deben tener la capacidad de utilizar los datos de diversas formas para mejorar la toma de decisiones pedagógicas. Para lograrlo, es necesario implementar algunas prácticas efectivas, como el desarrollo de una visión compartida y el establecimiento de normas y objetivos para el uso de datos dentro de los establecimientos. Esto impulsará el desarrollo tanto de la institución como de los stakeholders que la conforman (Datnow, A. y Park, V., 2015).

Otra práctica efectiva es recolectar y analizar sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento para tomar decisiones informadas y oportunas, así como generar condiciones para el uso de datos, involucrando a la comunidad docente, apoderados y estudiantes en el conocimiento, análisis y toma de decisiones informada en datos. Reducir el tiempo administrativo en el uso de datos para que pueda ser invertido en un uso más pedagógico, como generar conocimientos, habilidades y creencias favorables sobre su uso (Quiroga y Aravena, 2017).

Además, diversos estudios han demostrado que la utilización de datos puede contribuir a la mejora del rendimiento escolar, como se ha evidenciado en investigaciones realizadas por Carlson, Borman y Robinson (2011), Lai, Wilson, Mcnaughton y Hsiao (2014), Poortman y Schildkamp (2016), Van Geel, Keuning,

Visscher y Fox (2016), entre otros, tal como se menciona en (Weinstein & Muñoz, 2018). Más aún, es importante reconocer que los datos en educación no solo reflejan los resultados de los estudiantes, sino que también ofrecen información sobre la calidad de la enseñanza proporcionada por el docente y la eficacia de la gestión del liderazgo. Los datos recolectados y analizados pueden estar relacionados con la brecha que se busca disminuir (Datnow y Park, 2015), ya que ancla la información al mejoramiento del núcleo pedagógico, que se centra en el docente, el estudiante y el currículum (Elmore, 2010).

Por lo tanto, la estrategia ideal para proporcionar el apoyo individualizado que cada aprendiz necesita es combinar el liderazgo situacional, que busca brindar apoyo diferenciado mediante el ejercicio un estilo de liderazgo específico, con el uso de datos recopilados de distintas fuentes. El análisis de datos específicos y la adaptación del liderazgo a las necesidades individuales funcionan juntos para identificar áreas de mejora y fortalezas, lo que facilita el diseño de planes de acción efectivos para impulsar la mejora continua en la comunidad educativa.

Coelli y Green (2012) aseguran que el efecto del liderazgo, en los resultados académicos de los estudiantes, se puede demorar hasta 5 años en verse y, es por eso que los líderes deben adaptarse a las distintas necesidades individuales según la tarea y situaciones personales específicas. Los líderes deben ser colaboradores de las personas que dirigen, lo que implica comprender las fortalezas y áreas de crecimiento tanto de ellos mismo como de los docentes que supervisan.

***Las condiciones y estrategias necesarias para promover y apoyar el aprendizaje organizacional.***

El objetivo estratégico a lograr en el plan de mejora planteado se relaciona directamente con lo esperado por el Ministerio de Educación Chileno en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015) y en los Estándares Indicativos

de Desempeño (2021). Así también con las Dimensiones sobre liderazgo centrado en el estudiante de Viviane Robinson (2019).

En el MBDLE se establece, para la Dimensión de Prácticas (4.1b), la necesidad de fortalecer y desarrollar las capacidades profesionales generando las condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua. Así mismo (4.1c) liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje mediante el acompañamiento, evaluación y retroalimentación sistemática de las prácticas de enseñanza, (Mineduc, 2015)".

Este enfoque estratégico se integra de manera coherente en las condiciones y estrategias necesarias para promover y apoyar el aprendizaje organizacional en el establecimiento donde se realizó el diagnóstico. La aplicación de teorías de acción, término proveniente de las investigaciones de Chris Argyris y Donald Schön (como citó Elmore, 2010), en el aprendizaje organizacional en los colegios tiene muchas ventajas ya que se puede entender como una perspectiva y una estrategia. Estos propósitos permiten que los miembros de la institución adquieran habilidades y conocimientos de manera práctica. Además, las teorías de acción fomentan la participación activa de la comunidad educativa, lo que genera una conexión entre la identificación y el compromiso al aprendizaje.

En relación con lo anteriormente planteado, el modelo de Deming (1993), representado por el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), se muestra como un recurso esencial para los líderes educativos del establecimiento diagnosticado. Aunque dicho modelo ha recibido poca atención académica (Gartner y Naughton, 1988 citados por Anderson *et al.*, 1994) y no se clasifica específicamente como una teoría de acción en el sentido tradicional, comparte algunas similitudes y objetivos con las teorías de acción en el contexto del aprendizaje organizacional, tales como promover el aprendizaje organizacional a través de la acción reflexiva y la mejora continua. Al igual que las teorías de acción, el modelo de Deming enfatiza la importancia de la participación activa de todos los miembros de la organización en

la identificación de problemas, la implementación de soluciones y la evaluación de resultados.

En el campo de la educación, la aplicación del concepto del "ciclo Shewhart" introducido por Shewhart en 1939 adquiere una relevancia significativa. Este enfoque enfatiza la importancia de un proceso de mejora continua basado en el método científico, lo que tiene profundas implicaciones para el desarrollo y la evolución de las prácticas educativas. Este ciclo constaba de tres etapas: especificación, producción e inspección, equiparables a las etapas del método científico: formular una hipótesis, realizar un experimento y verificar la hipótesis. Su trabajo sentó las bases para los principios de control de calidad y la idea de mejora continua a través de ciclos iterativos aplicables, por ejemplo, a la naturaleza, economía y desarrollo profesional docente (Moen, R., y Norman, C., 2006).

Deming desarrolló el ciclo de Shewhart y presentó su versión durante sus conferencias en Japón en 1950 y 1951. Modificó el ciclo original añadiendo etapas mediante investigación de mercado, destacando la importancia de la interacción constante entre las etapas. En 1986, reintrodujo el ciclo Shewhart como ciclo PDCA, enfatizando los pasos de Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (Plan, Do, Check, Act) para la mejora continua. El énfasis de Deming en el ciclo PDCA como marco para el aprendizaje y la mejora fue ampliamente adoptado en las prácticas de gestión de calidad (Alauddin, N., y Yamada, S., 2019).

La interpretación japonesa de la rueda de Deming desempeñó un papel crucial en la popularización del ciclo PDCA en las actividades de control de calidad, proporcionando un marco estructurado para las actividades de mejora de la calidad, en línea con los principios de mejora continua y resolución de problemas. Principios que son pilares en las mejoras escolares. La forma en que el ciclo PDCA sigue un proceso repetitivo y su enfoque en seguir aprendiendo encajaron bien con el Kaizen japonés, concepto definido en el diccionario inglés *The New Shorter Oxford English*

Dictionary, como “mejora continua de las prácticas en el trabajo, eficacia personal etc” (Imai, Masaaki, 1986).

El Kaizen y la educación están estrechamente relacionados en varios aspectos. La filosofía de mejora continua del Kaizen se puede aplicar tanto en el ámbito educativo como en el empresarial, promoviendo un enfoque de aprendizaje constante y evolución personal y organizacional. El desarrollo profesional de los docentes, la optimización de los procesos educativos y la satisfacción de los estudiantes son partes fundamentales a desarrollar. Al adoptar prácticas kaizen, la institución educativa pueden identificar áreas de mejora, implementar cambios graduales y medir los resultados para lograr una educación de mayor calidad.

Además, el Kaizen al aplicarse en el desarrollo personal de los docentes, promueve la autodisciplina, la reflexión constante y el crecimiento continuo. Al cultivar una cultura de mejora continua basado en datos en el entorno educativo, se fomenta el aprendizaje activo, la resolución de problemas y la innovación. También es crucial dar continuidad y consistencia a los procesos del colegio para garantizar que los esfuerzos de mejora no sean esporádicos, sino que se integren como parte fundamental de la filosofía institucional. Esta coherencia y persistencia en la implementación de prácticas de mejora continua aseguran resultados más significativos y sostenibles en el tiempo, beneficiando tanto a los estudiantes como a toda la comunidad educativa.

Para fomentar el uso del modelo PDCA de Deming y desarrollar una cultura de análisis de datos en todos los docentes, independientemente de sus habilidades y disposición para el cambio, se requiere crear un ambiente que fomente la colaboración y la participación activa de toda la comunidad educativa. Esto implica organizar espacios de diálogo donde se compartan ideas, experiencias y se promueva una cultura donde las personas sientan lo que se denomina “seguridad psicológica”. Aunque se han propuesto varias definiciones de “seguridad psicológica”, la mayoría de los estudios han seguido a Amy Edmondson (1999) al

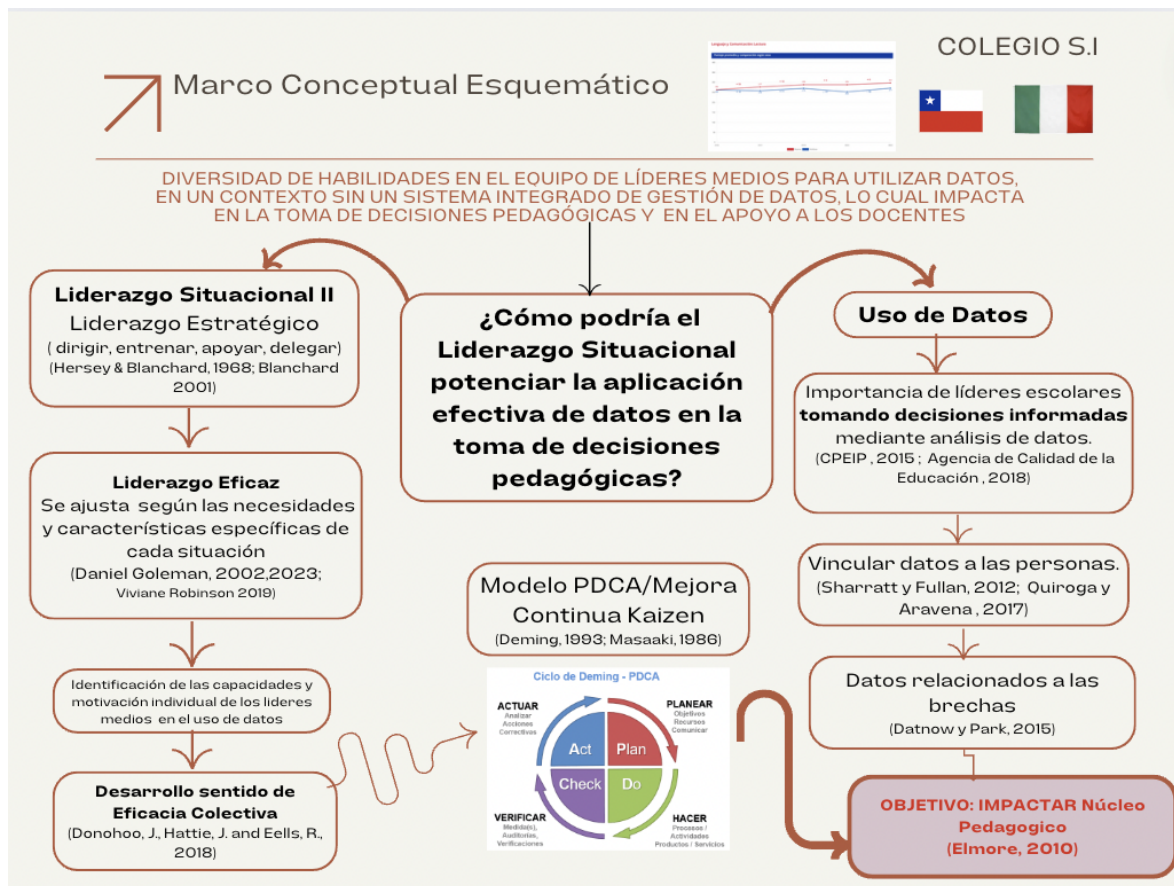
definirla como una creencia compartida entre los individuos sobre si es seguro asumir riesgos interpersonales en el lugar de trabajo (Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. , 2017).

Es esencial ofrecer oportunidades de formación continua al personal docente, adaptadas a la mejora de sus competencias pedagógicas, lo que implica establecer metas claras y garantizar los recursos necesarios para llevar a cabo los cambios requeridos, en línea con el modelo PDCA. Todo esto se basa en la elección estratégica de un estilo de liderazgo que facilite el desarrollo profesional del personal docente. Orientar y respaldar a los docentes según su nivel de competencia y motivación frente a las distintas tareas es una función fundamental del rol del liderazgo. Esto implica que el líder debe planificar en conjunto con el docente el plan de acción a seguir (anexo 8), capacitar en habilidades básicas necesarias para cumplir con una tarea específica, así como fomentar la reflexión crítica sobre la efectividad de las estrategias implementadas y, finalmente, hacer los ajustes necesarios para obtener los resultados deseados. Además, es crucial destacar la necesidad de eliminar las barreras que impiden a los trabajadores sentirse orgullosos de su trabajo.

## 7. MARCO CONCEPTUAL ESQUEMÁTICO

Figura 4

Recomendaciones de Prácticas y Condiciones para la Utilización de Datos en el Colegio S.I.



\*Elaboración propia

Los líderes escolares enfrentan la crucial tarea de tomar decisiones que abarcan desde la planificación curricular hasta la evaluación del rendimiento estudiantil y docente, lo que influye directamente en el éxito de la institución educativa. Dentro de este contexto, el liderazgo situacional, adaptándose a las circunstancias específicas, emerge como un elemento clave propuesto por Hersey y Blanchard en 1968.

Viviane Robinson y Daniel Goleman subrayan la importancia de un liderazgo eficaz, capaz de aprovechar los datos en la toma de decisiones pedagógicas, identificando

las capacidades individuales frente al uso de datos. La eficacia colectiva, propuesta por Donohoo, Hattie y Eells, se logra al incorporar prácticas efectivas y obtener mejores resultados académicos.

El modelo PDCA de Deming proporciona un marco estructurado para la mejora continua basada en datos recolectados de diversas fuentes. Vincular los datos con las necesidades de los docentes, como sugieren Sharratt y Fullan, es clave para cerrar las brechas en el rendimiento estudiantil.

Sin embargo, la diversidad de habilidades en el uso de datos afecta la toma de decisiones y el apoyo a los docentes. Es esencial implementar estrategias para mejorar las capacidades de los líderes y establecer sistemas integrados de gestión de datos.

En conclusión, potenciar las capacidades de los docentes en el uso de datos requiere un liderazgo eficaz que pueda vincular coherentemente los datos con las personas involucradas. Identificar brechas a través del análisis de datos orienta decisiones pertinentes y, en última instancia, influye positivamente en el núcleo pedagógico.

## 8. CONCLUSIONES, REFLEXIONES PROFESIONALES E IMPLICANCIAS

### ***Principales Hallazgos***

El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (CPEIP, 2015) y la Guía metodológica para el uso de datos (Agencia de la calidad de la educación, 2018) destacan la importancia de que los líderes escolares tomen decisiones informadas y oportunas a través de la recolección y análisis de datos sobre los procesos y resultados de su colegio. Basándose en estas afirmaciones, se realizó una revisión de literatura para abordar la pregunta de investigación, ***¿cómo podría el liderazgo situacional potenciar la aplicación efectiva de datos en la toma de decisiones pedagógicas?***

Para la elaboración de este Proyecto de Grado, se trabajó en la obtención, análisis y reflexión de información relacionada con los tres temas principales: (a) el liderazgo situacional y su impacto en el aprendizaje de los docentes y por ende en el de los estudiantes; (b) el uso de datos para la toma de decisiones estratégicas en el contexto escolar; y (c) las condiciones y estrategias necesarias para promover y apoyar el aprendizaje organizacional.

Para comenzar, fue necesario definir y entender qué es y cuál es el rol de un "líder efectivo". Según los hallazgos, un "liderazgo efectivo" en el área de la educación es aquel que se centra en el aprendizaje, desarrolla una visión compartida con sus seguidores, promueve la colaboración entre los distintos stakeholders y lidera el cambio para mejorar el rendimiento escolar (Fullan, 2011). Además de esto, estos líderes deben contar con una alta inteligencia socio-emocional, ser conscientes de sí mismos, ser capaces de autorregularse, poseer la habilidad de motivar a otros mientras demuestran empatía y habilidades sociales (Goleman, 2003).

En los estudios y trabajos académicos seleccionados, el liderazgo educativo y su impacto en la mejora de las prácticas pedagógicas se identifican como fundamentales para impulsar el cambio y la mejora sostenible a nivel sistémico. Se

determinó que existe consenso en que los líderes desempeñan un papel crucial al influir indirectamente en el aprendizaje de los estudiantes a través del trabajo de los docentes (Robinson y Gray, 2019; Leithwood et al., 2018). Sin embargo, hay variabilidad en las estimaciones sobre el impacto específico que los distintos estilos de liderazgo ejercen sobre los resultados académicos, como lo señalan Robinson *et al.* (2008).

Se establece, a nivel de estudios, que los líderes efectivos no necesariamente ejercen un único estilo de liderazgo (Day, C. *et al.*, 2009), sino que más bien utilizan prácticas efectivas. Estas prácticas han sido destacadas por Leithwood, Harris y Hopkins en su artículo de 2006, "Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited". Este estudio resalta dos afirmaciones fundamentales para efectos de la investigación realizada: primero, que el liderazgo escolar ocupa el segundo lugar, después de la enseñanza, en su influencia sobre el aprendizaje de los estudiantes; segundo, que los líderes escolares mejoran la enseñanza y el aprendizaje de manera indirecta y significativa a través de su impacto en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo del personal docente. Esta comprensión le deja a los líderes la tarea de acompañar y desarrollar en sus docentes las habilidades necesarias para promover un ambiente de aprendizaje óptimo.

Para alcanzar estos objetivos y basándose en la información analizada, se concluyó que es necesario adoptar un estilo de liderazgo "flexible": transitar de un enfoque único a uno centrado en el conocimiento de los individuos, la responsabilidad del acompañamiento docente, la rendición de cuentas en cuanto al logro de resultados y la mejora sostenible a través del desarrollo profesional. Esto implica que el acompañamiento de los docentes no solo sea un acto ocasional, sino una práctica establecida que se manifieste en la construcción de relaciones basadas en la confianza, el conocimiento individual, el respeto y la comunicación abierta. Al centrarse en la identificación y desarrollo de las fortalezas individuales de los

docentes, los líderes impactan significativamente en su motivación y bienestar emocional (Leithwood et al., 2019).

Esto, a su vez, tiene un efecto directo en el núcleo pedagógico, ya que docentes motivados y emocionalmente equilibrados son más propensos a implementar prácticas pedagógicas innovadoras y efectivas, creando un ambiente de aprendizaje más dinámico y enriquecedor para los estudiantes (Elmore, 2010.. El fortalecimiento del núcleo pedagógico resulta en una mejora general de la calidad educativa, promoviendo el desarrollo integral de los alumnos y fomentando una cultura escolar positiva y colaborativa.

La literatura y la práctica dejan entrever que un único estilo de liderazgo no es suficiente para liderar a todos los docentes de manera efectiva. Diferentes situaciones y contextos propios de los distintos establecimientos requieren una adaptación del enfoque de liderazgo. Por ejemplo, mientras que generar inspiración y motivar al equipo son características del liderazgo transformacional , ser consciente de sí mismo y comunicarse eficazmente son esenciales en el liderazgo auténtico y democrático. La delegación de trabajo es una práctica típica del liderazgo delegativo, y fomentar el pensamiento estratégico es crucial en el liderazgo visionario. En este contexto, el liderazgo situacional (Hersey y Blanchard, 1985) emerge como la mejor opción para liderar cambios culturales complejos, adaptándose a las necesidades específicas de cada situación y de cada miembro del equipo, lo cual es esencial para lograr una mejora educativa sostenible.

Luego de llevar a cabo la exhaustiva investigación, se identificaron respuestas de las formas en las cuales el liderazgo situacional podría mejorar la aplicación de datos en la toma de decisiones pedagógicas. Estas se resumen a continuación.

- ❖ **Liderazgo Situacional y Efectividad:** El liderazgo situacional, aunque criticado por su falta de evidencia empírica robusta (Thompson y Vecchio, 2009), ha demostrado ser una herramienta útil para adaptar el liderazgo a las necesidades específicas de los seguidores. La capacidad de ajustar el estilo

de liderazgo según la competencia y el compromiso de los individuos es crucial para fomentar un entorno de aprendizaje efectivo. El liderazgo situacional, junto con las teorías de inteligencia emocional de Goleman (2023) y las prácticas de liderazgo distribuido de Robinson, proporciona una base sólida para desarrollar líderes educativos que puedan responder de manera flexible y efectiva a las necesidades de sus equipos.

- ❖ **Uso de Datos en la Educación:** El análisis y uso de datos en el contexto educativo es fundamental para la toma de decisiones informadas (CPEIP, 2015; Agencia de la Calidad de la Educación, 2018). Los datos permiten a los líderes y docentes identificar áreas de mejora, evaluar la eficacia de los programas educativos y tomar decisiones estratégicas que mejoren el rendimiento académico. Los datos bien recolectados y analizados permiten implementar las transformaciones necesarias como se evidenció en investigaciones realizadas por Carlson, Borman y Robinson (2011), Lai, Wilson, Mcnaughton y Hsiao (2014), Poortman y Schildkamp (2016), Van Geel, Keuning, Visscher y Fox (2016), entre otros, tal como se mencionó en Weinstein & Muñoz, 2018. Los líderes escolares deben entender cómo obtener y utilizar datos relevantes para evaluar el rendimiento y diseñar intervenciones efectivas (Sharratt y Fullan, 2012). Sin embargo, es crucial que los datos sean interpretados correctamente y contextualizados, reconociendo que detrás de cada conjunto de datos hay personas con necesidades y contextos únicos. La integración de prácticas basadas en datos con un enfoque en el desarrollo profesional continuo de los docentes es esencial para mejorar la calidad educativa.
  
- ❖ **Aprendizaje Organizacional:** El Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015) y los Estándares Indicativos de Desempeño (2021) del Ministerio de Educación Chileno enfatizan la importancia de fortalecer las capacidades profesionales y fomentar un entorno de reflexión y mejora continua. Promover el aprendizaje organizacional en las instituciones educativas requiere un enfoque estratégico que incluya la implementación de

modelos como el ciclo PDCA de Deming (1993) y la filosofía Kaizen (1986). Estos enfoques enfatizan la mejora continua y la participación activa de toda la comunidad educativa. Además, es fundamental crear un entorno de seguridad psicológica (Newman, A., Donohue, R., & Eva, N., 2017) donde los docentes se sientan apoyados y motivados para asumir riesgos y participar en procesos de mejora. La formación continua, el establecimiento de metas claras y el uso de datos para informar decisiones son componentes clave para lograr un aprendizaje organizacional efectivo.

Es relevante destacar que la mayoría de la literatura consultada proviene de contextos anglosajones, lo cual puede limitar la generalización de los hallazgos a un contexto nacional específico como el chileno. Una investigación más profunda del contexto local podría proporcionar insights adicionales sobre cómo adaptar y aplicar efectivamente los principios de liderazgo identificados como un posible nuevo enfoque institucional para el colegio diagnosticado.

En el sistema educacional chileno, tanto en los colegios públicos como en los privados nacionales, la estructura organizativa y los modelos de liderazgo pueden diferir significativamente de los observados en colegios internacionales. Por ejemplo, los organigramas de los colegios internacionales suelen reflejar una mayor diversidad en términos de perfiles de liderazgo y roles administrativos, adaptándose a la multiculturalidad y a los estándares internacionales de calidad educativa.

### ***Reflexiones profesionales relativas al proyecto de innovación y mejora***

Comparando los hallazgos con el plan de innovación propuesto, se constata que estos concuerdan. El proyecto de innovación y mejora, diseñado para abordar las deficiencias identificadas en el liderazgo educativo y el uso inconsistente de datos en la institución para lograr mejoras sostenibles en sus resultados SIMCE, ofrece una oportunidad crucial para promover un cambio sistemático. Esto implica no solo un ajuste en el estilo de liderazgo hacia un enfoque que responda de manera más oportuna a las situaciones a las que la institución se enfrenta y al contexto propio de la misma, adaptable a las competencias y compromisos individuales, sino

también la creación de una visión común que oriente las acciones hacia la utilización efectiva de datos en la toma de decisiones pedagógicas estratégicas.

El enfoque en el liderazgo situacional aparece como una estructura flexible y sensible a este contexto educativo, capaz de ajustarse dinámicamente a las necesidades cambiantes de los docentes y del entorno escolar. Este modelo no solo busca optimizar el rendimiento académico mediante la dirección efectiva y personalizada, sino que también promueve un ambiente de aprendizaje colaborativo y de desarrollo profesional continuo. La capacidad de adaptar el estilo de liderazgo según el nivel de desarrollo de los colaboradores educativos es fundamental para cultivar una cultura organizacional que valore y utilice datos de manera estratégica para mejorar los resultados estudiantiles.

La integración del uso efectivo de datos en la toma de decisiones educativas es un componente clave de este proyecto, ya que permite una evaluación precisa y basada en evidencia de las prácticas pedagógicas. Esta aproximación no solo facilita la identificación de áreas de mejora, sino que también proporciona a los líderes y docentes herramientas para implementar intervenciones efectivas y personalizadas. Esto es crucial dada la variedad de capacidades en el uso de datos entre el personal educativo y las limitaciones actuales en la gestión de datos.

Un aspecto crítico de este proyecto recae en la responsabilidad del liderazgo de la directora académica. La eficacia del plan depende en gran medida de su capacidad para ejercer un liderazgo que no solo sea situacional, sino también proactivo en la identificación y desarrollo de las fortalezas individuales de las docentes. Sin embargo, existe la posibilidad de que la directora académica no esté completamente preparada para ejercer este tipo de liderazgo, lo cual podría representar un obstáculo significativo. Es esencial proporcionar capacitación y apoyo continuo para garantizar que ella esté equipada con las herramientas y conocimientos necesarios para liderar eficazmente.

Además, conocer a cada docente para entender sus niveles de compromiso y conocimiento frente al uso y análisis de datos toma tiempo. Este proceso de familiarización es fundamental para personalizar el apoyo y las intervenciones de manera efectiva. Por ejemplo, realizar reuniones individuales periódicas, talleres de desarrollo profesional, y sesiones de feedback puede ayudar a construir una comprensión más profunda de las necesidades y fortalezas de cada docente.

Para que el plan sea exitoso, es necesario implementar otras acciones complementarias. Estas pueden incluir la creación de equipos de trabajo interdisciplinarios que se enfoquen en el análisis de datos, el desarrollo de una cultura de colaboración y apoyo mutuo, y la utilización de TICs para facilitar la gestión de datos. También es crucial establecer mecanismos de seguimiento y evaluación continua para ajustar las estrategias según sea necesario y asegurar que se están logrando los objetivos propuestos.

Algunos obstáculos que podrían surgir incluyen la resistencia al cambio por parte de las docentes, la falta de recursos tecnológicos adecuados, y las limitaciones de tiempo para llevar a cabo todas las actividades planificadas. Superar estos desafíos requiere una planificación cuidadosa, una comunicación abierta y transparente, y un compromiso sólido por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.

### ***Reflexión Profesional e Implicancias para la Práctica***

Durante mi trayectoria en el magíster y la realización de esta tesis, he profundizado en el sistema educacional chileno, las políticas públicas y las instituciones que lo componen. Esta experiencia ha sido crucial para comprender mejor los desafíos y oportunidades dentro del ámbito educativo en mi país.

En mi rol actual como Coordinadora del Plan Nacional de Prekínder a 5to básico, encargada de convivencia escolar en estos ciclos, capacitadora de docentes de colegios públicos con el CPEIP, así como profesional a cargo de la recolección y análisis de datos de evaluaciones internas y externas en mi colegio, he podido

aplicar nuevos conocimientos adquiridos durante este proceso de investigación. Esta tesis ha tenido un impacto profundo en mi enfoque y práctica diaria, proporcionándome una base teórica para fundamentar y mejorar mis prácticas de liderazgo y gestión educativa.

Además, el aprendizaje de este año me ayudo a reafirmar la creencia de que no hay necesidad de grandes recursos para trabajar en torno a altas expectativas; solo ciertas acciones y dedicación. Así como se espera que los profesores entreguen educación de calidad a todos los alumnos en sus aulas, independientemente de sus preferencias y necesidades educativas, los líderes educativos debemos adoptar un enfoque similar con nuestros docentes. Esto implica reconocer y apoyar las fortalezas individuales, proporcionar desarrollo profesional personalizado y asegurar que todos los miembros del equipo se sientan valorados y respaldados.

Para finalizar, si yo fuese a poner este Plan de Innovación en práctica, me recomendaría siempre priorizar el bienestar integral de los docentes como la base de mi gestión. Esto implica crear espacios seguros donde los docentes puedan expresar sus necesidades y preocupaciones. Reconocer y valorar el esfuerzo de los docentes ya que eso es fundamental para mantener su motivación y compromiso con la excelencia académica. Ellos fueron esenciales para el éxito escolar durante la pandemia, pero en muchas ocasiones experimentaron un burnout que aún se observa hoy.

En segundo lugar, es crucial fomentar el uso efectivo de datos para la toma de decisiones educativas. Esto implica continuar realizando capacitaciones a los docentes en la recolección, análisis e interpretación de datos relevantes, proporcionando herramientas tecnológicas adecuadas y promoviendo una cultura organizacional que valore la evidencia empírica en la toma de decisiones pedagógicas y administrativas. Además, es importante desarrollar el concepto de “growth mindset” tanto en docentes como estudiantes.

Finalmente, me recomendaría seguir facilitando el intercambio de conocimientos entre profesionales del área educativa, así como mantener y fortalecer la red de contactos y amistades formadas durante este periodo. Esto puede lograrse mediante la creación de redes colaborativas y la participación en conferencias especializadas. La innovación y la colaboración se necesitan mutuamente.

*“De los buenos líderes, la gente no nota su existencia.  
A los casi buenos, la gente les honrará y alabará.  
A los mediocres, les temerán y a los peores les odian.  
Cuando se haya completado el trabajo de los mejores  
líderes, la gente dirá: ‘Lo hemos hecho nosotros’.”*

*Lao- Tsé*

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aiteco Consultores (16 de mayo de 2018). *Teoría del Liderazgo Situacional: Un Enfoque tan Intuitivo como Efectivo*. <https://www.aiteco.com/liderazgo-situacional/>

Agencia de Calidad de la Educación. (2018). *Guía metodológica para el uso de datos*. [http://archivos.agenciaeducacion.cl/Libro\\_uso\\_guia\\_metodologica.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/Libro_uso_guia_metodologica.pdf)

Alauddin, N., & Yamada, S. (2019). *Overview of Deming criteria for total quality management conceptual framework design in education services*. Journal of Engineering and Science Research, 3(5), 12-20. <https://acortar.link/IINDLG>

Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). *A theory of quality management underlying the Deming management method*. Academy of management Review, 19(3), 472-509. <https://doi.org/10.2307/258936>

Bambrick-Santoyo, P. (2019). *Driven by data 2.0: A practical guide to improve instruction* (2a ed.). Jossey-Bass.

Bennis, W. (2007). *The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue*. American psychologist, 62(1), 2. <https://rb.gy/r6v3e2>

Blanchard, K. (2001). *Situational leadership II PDF*. Scribd. <https://www.scribd.com/document/466508578/Situational-Leadership-II-pdf>

Briceño, M. C. U., Cucurella, X. A. V., Mejías, C. L. P., & Rodríguez, J. C. R. (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. <https://rb.gy/fand4z>

Coelli, M., & Green, D. A. (2012). *Leadership effects: School principals and student outcomes*. Economics of Education Review, 31(1), 92-109. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272775711001488>

Coburn, C. E., & Turner, E. O. (2011). Putting the “Use” Back in Data Use: An Outsider’s Contribution to the Measurement Community’s Conversation About Data. *Measurement*, 9(4), 227–234. <https://doi.org/10.1080/15366367.2011.634653>

Datnow, A., Park, V. (2015). 5 (Good) *Ways to Talk About DATA*. *Educational Leadership*, 73(3), 10-15. <https://rb.gy/cebzgz>

Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Penlington, C., Mehta, P. and Brown, E. (2009). *The Impact of Leadership on Pupil Outcomes: Final Report to DSCF, Department of Children, Families & Schools/National College of School Leadership*, Nottingham. <https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/11329/1/DCSF-RR108.pdf>

Deming, W. E. (1987). *Improving the quality of Education: W. Edwards Deming and Effective Schools*. *Contemporary Education Review*, 2(3), 423-433. <https://acortar.link/8YW0IV>

Donohoo, J., Hattie, J., y Eells, R. (2018). *The power of collective efficacy*. *Educational Leadership*, 75(6), 40-44. <https://educacion.udd.cl/files/2021/01/The-Power-of-Collective-Efficacy-Hattie.pdf>

Earl, L., y Fullan, M. (2003). *Using data in leadership for learning*. *Cambridge journal of education*, 33(3), 383-394. <https://acortar.link/QzhYzp>

Elmore, Richard. (2010). El núcleo pedagógico. En C. Díaz (Ed.), *Mejorando la escuela desde la sala de clases* (pp.17-35). Área de Educación Fundación Chile. [https://psicopedagogia.weebly.com/uploads/6/8/2/3/6823046/libro\\_elmore.pdf](https://psicopedagogia.weebly.com/uploads/6/8/2/3/6823046/libro_elmore.pdf)

Elmore, Richard. (2010). Teorías de la acción. En C. Díaz (Ed.), *Mejorando la escuela desde la sala de clases* (pp.37-55). Área de Educación Fundación Chile. [https://psicopedagogia.weebly.com/uploads/6/8/2/3/6823046/libro\\_elmore.pdf](https://psicopedagogia.weebly.com/uploads/6/8/2/3/6823046/libro_elmore.pdf)

Fullan, M. (2007). *Change the terms for teacher learning*. The Learning Professional, 28(3), 35. <http://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396074650.pdf>

Fullan, M. (2011). *Choosing the wrong drivers for whole system reform* (Vol. 204). Melbourne: Centre for Strategic Education. <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396088160.pdf>

Fullan, M. (2002). *The change*. Educational leadership, 59(8), 16-20. <https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396052090.pdf>

Goleman, D. (2023). *What makes a leader?* Harvard Business Review. <https://n9.cl/jqwx4>

Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *The New Leader: Transforming the art of leadership into the science of results* Pg 3, 55 & 79 [https://www.academia.edu/24973964/The\\_new\\_leaders\\_transforming\\_the\\_art\\_of\\_leadership\\_into\\_the\\_science\\_of\\_results](https://www.academia.edu/24973964/The_new_leaders_transforming_the_art_of_leadership_into_the_science_of_results)

Graeff, C. L. (1983). *The Situational Leadership Theory: A Critical View*. The Academy of Management Review, 8(2), 285–291. <https://doi.org/10.2307/257756>

Hargreaves & Fink, 2006. (n.d.). *Estrategias de cambio y mejora en educación*, <https://n9.cl/py670>

Harris, A. (2009). Distributed leadership: What we know. *Distributed leadership: Different perspectives*, 11-21. <https://acortar.link/zW4wIk>

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1997). *Situational leadership*. In Dean's Forum (Vol. 12, No. 2, p. 5). <https://www.slideshare.net/Jaxxen/situational-leadership-article>

Imai, Masaaki (1986). Capítulo 1: Introducción al Kaizen en Masaaki Editor (Ed), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success* (Edición 1) Editorial McGraw-Hill Education <https://acortar.link/zb0lsm>

Imai, Masaaki (1986). Capítulo 2: Principales sistemas Kaizen en Masaaki Editor (Ed), *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success* (Edición 1) Editorial McGraw-Hill Education <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2019198>

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning* (No. 800): National College for School Leadership. <https://rb.gy/rog9c3>

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. *School Leadership & Management*, 40:1, 5-22, <https://acortar.link/2pY2RS>

Lipscombe, K., Tindall-Ford, S., & Lamanna, J. (2023). *School middle leadership: A systematic review*. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 270-288. <https://doi.org/10.1177/1741143220983328>

Matters, G. (2006). *Using data to support learning in schools: Students, teachers, systems*. <https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=aer>

Ministerio de Educación. 2021. *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago, Chile. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/14361>

Ministerio de Educación, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. (2021). *Estándares de La Profesión Docente*. Marco para la buena Enseñanza. <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/>

Moen, R., & Norman, C. (2006). *Evolution of the PDCA cycle*. [https://www.researchgate.net/publication/228475044\\_Evolution\\_of\\_the\\_PDCA\\_cycle](https://www.researchgate.net/publication/228475044_Evolution_of_the_PDCA_cycle)

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). *Psychological safety: A systematic review of the literature*. *Human resource management review*, 27(3), 521-535. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482217300013>

Parra, V., & Matus, G. (2016). *Usos de datos y mejora escolar: una aproximación a los sentidos y prácticas educativas subyacentes a los procesos de toma de decisiones*. *Calidad En La Educación*, 45, 207–250. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n45/art07.pdf>

Proyecto Educativo Institucional Scuola Italiana Vittorio Montiglio. (2015). [www.scuola.cl http://intranet.scuola.cl/docs\\_online/pei/](http://intranet.scuola.cl/docs_online/pei/)

Quiroga, M., & Aravena, F. (2017). *¿Qué Tipo De Datos Recolectan Los Directores ?* *Revista Páginas de Educación*, 11(2), 24–39, <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v11n2/1688-7468-pe-11-02-24.pdf>

Robinson, V. (2019). *Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio*. *Revista Electrónica de Educación*, 13(1), 123-145. <https://shorturl.at/Kspuj>

Robinson, V., & Gray, E. (2019). *What difference does school leadership make to student outcomes?*. *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 49(2), 171-187. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03036758.2019.1582075>

Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). *The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types*. *Educational administration quarterly*, 44(5), 635-674. <https://shorturl.at/ra6Gk>

Santa Bárbara, E. S., & Fernández, A. R. (2010). *40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión*. *Revista latinoamericana de psicología*, 42(1), 25-39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3180733>

Schermerhorn, J. R. (1997). *Situational Leadership: Conversation with Paul Hersey*. Mid-American Journal of Business, 12(2), 5–11. <https://www.slideshare.net/Jaxxen/situational-leadership-article>

Sharratt, L. D., & Fullan, M. (2023). *Putting FACES on the data: What great leaders and teachers do!* Corwin Press.

SRI School Reform Initiative. *ATLAS – Analizar información*. Recuperado el 13/05/24 de <https://www.schoolreforminitiative.org/download/atlas-analizar-informacion/>

SRI School Reform Initiative. *La Última Palabra*. Recuperado el 13/05/24 de <https://www.schoolreforminitiative.org/download/la-ultima-palabra/>

Stampen, J. (1987, January). *Improving the quality of education: W. Edwards Deming and Effective Schools*. Research Gate . <https://n9.cl/39cgk>

Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). *Situational leadership theory: A test of three versions*. The leadership quarterly, 20(5), 837-848. doi:[10.1016/j.leaqua.2009.06.014](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.014)

Vecchio, R. P. (1987). *Situational Leadership Theory: An examination of a prescriptive theory*. Journal of applied psychology, 72(3), 444, doi:[10.1037/0021-9010.72.3.444](https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.444)

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2018). *Cómo cultivar el liderazgo educativo. Trece miradas* (CEDLE (ed.)). Ediciones Universidad Diego Portales. <https://shorturl.at/u6tR1>

## 10. ANEXOS

### Anexo 1

Hipervínculo a [MATRIZ- Clasificación y Priorización los literatura encontrada](#)

### Anexo 2



Center for Leadership & Educational Equity

ATLAS

Analizar información

*Aprender a analizar información es una herramienta para guiar a los educadores en el descubrimiento de qué comprenden y cómo razonan los estudiantes, los educadores y el público en general. Esta herramienta, desarrollada por Eric Cuchovech, está basada en el Proyecto Sobre el Liderazgo en las Matemáticas Urbanas y en el Proyecto de Evaluación de Comunidades de Maestros. Esta herramienta también está inspirada en el trabajo de Steve Seidel y Evalgelina Harris-Stefanakis, llamado Proyecto Cero, realizado en la Universidad de Harvard. Revisado en el año 2000 por Gene Thompson-Grove para en agosto de 2004 por el proyecto Analizar la Información de Dianne Leahy.*

#### **Seleccionar la información que se va a compartir.**

La información es el elemento más importante en una discusión en grupo. Los siguientes lineamientos pueden ayudar en la selección de la información o los artilugios que promoverán las más productivas e interesantes discusiones grupales. La información o los artilugios que no conducen a conclusiones únicas, generalmente, promueven discusiones enriquecedoras.

#### **El análisis de la información y la participación.**

Algunas veces, los debates sobre la información hacen sentir a la gente "en la mirilla" o expuestas, en relación a sí mismos, sus estudiantes o su profesión. El uso de un formato de diálogo estructurado ofrece una técnica efectiva para manejar la discusión y mantenerla enfocada.

Un formato estructurado de diálogo es una forma de organizar una conversación dentro de un grupo definiendo claramente quién debe hablar, cuándo y acerca de qué. A pesar de que este formato puede parecer rígido y artificial al principio, una estructura claramente definida libera al grupo y lo ayuda a poner su atención en lo que es más importante. En general, los formatos de diálogo estructurados asignan tiempo específico para que el grupo discuta varios aspectos del trabajo:

#### **1. Para empezar.**

- El facilitador recuerda al grupo las reglas. Cada uno de los siguientes pasos deben tener una duración aproximada de 10 minutos. A veces, resulta útil que el facilitador tome notas.
- El educador que recopiló la información hace una breve declaración acerca de la información, evitando explicar lo que concluye a partir de la información.

#### **2. Describir la información (10 minutos).**

- El facilitador pregunta: "¿Qué ven?".
- Durante este período el grupo recopila la mayor cantidad de datos posible a partir de la información dada.
- Los miembros del grupo describen lo que ven en la información evitando hacer juicios de valor o interpretaciones. Resulta útil identificar el lugar de donde se extrajo el dato, por ejemplo, "en la página uno, en la segunda columna, tercera línea..."

- Si salen a relucir juicios de valor o interpretaciones, el facilitador deberá pedir a la persona que describa la evidencia en que se basan.
  - Puede ser útil hacer un listado de las observaciones del grupo en una cartulina. Si surgen interpretaciones, éstas pueden anotarse en otra columna para su posterior discusión durante el paso 3.
- 3. Interpretar la información** (10 minutos).
- El facilitador pregunta: "¿Qué sugiere o insinúa la información?" Segunda pregunta: "¿Qué se puede deducir acerca de los estudiantes y su aprendizaje?"
  - Durante esta etapa, el grupo trata de comprender a profundidad qué dice la información y por qué. El grupo debe tratar de encontrar la mayor cantidad de interpretaciones posibles y evaluarlas considerando el tipo y la calidad de la evidencia.
  - A partir de la evidencia recogida en la sección anterior, se trata de inferir: "¿En qué se está trabajando y por qué?"
  - Piensa con amplitud de mente y de manera creativa. Asume que la información, aunque sea muy confusa, para algunas personas es lógica. Tu trabajo es ver lo que ellos podrían ver.
  - A medida que escuchas la interpretación de los demás, haz preguntas que te ayuden a comprender la perspectiva de cada uno.
- 4. Implicaciones para la práctica docente** (10 minutos).
- El facilitador pregunta: "¿Cuáles son las implicaciones de este trabajo en la enseñanza y la evaluación?" Esta pregunta puede modificarse dependiendo de la información.
  - A partir de las observaciones y las interpretaciones del grupo, comenzar un debate acerca de las implicaciones que este trabajo puede tener en la enseñanza y la evaluación en el aula. En particular, considere hacer estas preguntas:
    - o ¿Qué decisiones o pasos pueden tomarse a partir de esto?
    - o ¿Cuáles estrategias serían las más efectivas?
    - o ¿Qué más te gustaría que sucediera? ¿Qué tipo de tareas o evaluaciones pueden extraerse de esta información?
    - o ¿En qué te hace pensar esta conversación en términos de tu propio trabajo? ¿Sobre enseñar y aprender en general?
    - o ¿Hay algunas implicaciones relacionadas con la equidad?
- 5. Reflexionar sobre ATLAS atendiendo a la información** (10 minutos).
- ¿Qué viste en la información recolectada que sea interesante o sorprendente?
  - ¿Qué piensas acerca del proceso que te ayudó a ver y aprender estas cosas?
  - Escucha lo que piensan los colegas...
    - o ¿Qué aprendiste de lo que dijeron tus colegas que fuera sorprendente o interesante?
    - o ¿Qué perspectivas nuevas presentaron tus colegas?
    - o ¿En qué forma puedes utilizar las perspectivas de tus colegas?
  - Hacer una reflexión de nuestra propia forma de pensar...
    - o ¿Qué preguntas acerca de la enseñanza y la evaluación surgieron en ti a partir de la información?
    - o ¿Surgieron preguntas relacionadas con la equidad?
    - o ¿Cómo podrías profundizar estas preguntas?
    - o ¿Te gustaría tratar de implementar en tu aula algunas cosas después de este ejercicio de análisis de la información?
- 6. Informe sobre el proceso.**
- ¿Cuán efectivo fue el proceso?
  - ¿Qué podría mejorarse?

## Anexo 3



Center for Leadership & Educational Equity

### Cualidades de Ejercicio de liderazgo educativo

*Desarrollado para el Instituto Principal ATLAS.*

1. Tómese unos minutos para pensar en las experiencias más gratificantes que ha vivido como líder. ¿Cuáles son las cualidades de liderazgo que han hecho que estas experiencias sean tan memorables? ¿Cuáles son las características críticas de las experiencias de liderazgo para ti como profesor, alumno o líder? Escriba de 3 a 5 palabras que describan las cualidades más importantes para usted como líder, profesor y/o alumno. (5 minutos)
2. Reúnanse en grupos de 2-3 personas y compartan una de sus experiencias más gratificantes. Después de que cada uno haya contado su historia, reflexionen juntos sobre qué elementos de respeto, confianza y relación tuvieron en la configuración de las experiencias. (15 minutos)
3. Tómese unos minutos para pensar en un problema de liderazgo con el que esté luchando en este momento. ¿Cómo podrías utilizar los elementos de respeto, confianza y relación para influir en cómo responderás a tu dilema actual? Anota una cosa que harás cuando te veas enfrentado a un problema de liderazgo basándote en esta nueva percepción. (5 minutos)
4. Comparte tus nuevos conocimientos con tu(s) compañero(s). (5 minutos)

## Anexo 4

### AUTOEVALUACIÓN

En relación a la tarea que se lista a continuación, autoevaluarse considerando la disposición a hacer la tarea (cuánto los motiva) y las competencias que tienen para realizarla (capacidad o habilidad para cumplir con la tarea) .

Ptj	Disposición / Motivación	Competencia / Habilidad
3	La tarea me motiva, quiero hacerlo lo mejor posible. Hay entusiasmo.	Me siento particularmente competente, sé que lo haré bien.
2	La tarea me parece bien. No es lo que más me gusta, pero tengo disposición a hacerla.	Algo sé, pero no estoy seguro que tengo todas las competencias necesarias.
1	Prefiere no hacer esta tarea, no me dan ganas.	No me siento con las competencias necesarias para hacer esta tarea.

Tarea: “ <b>DESARROLLO PROFESIONAL BASADO EN DATOS</b> ”	Puntaje Motivación	Puntaje Competencia
1. Evaluar las prácticas pedagógicas docentes a lo largo del tiempo mediante la interpretación de datos internos y externos. Ejemplo: evaluación docente y resultados académicos de estudiantes.		
2. Reconocer tendencias y patrones en los datos para adaptar el acompañamiento a las necesidades individuales de los docentes.		
3. Utilizar datos para medir la efectividad de los diferentes enfoques de liderazgo y ajustar las prácticas en consecuencia.		
4. Desarrollar e implementar planes de acción específicos para apoyar a los docentes que enfrentan dificultades académicas, basados en datos precisos.		
5. Participar en reuniones colaborativas para analizar datos y tomar decisiones conjuntas sobre prácticas pedagógicas.		
6. Presentar datos de manera clara y persuasiva para influir en las decisiones de los colegas y partes interesadas.		

## Anexo 5

### PARA USO DE LA DIRECTORA ACADÉMICA

#### “DESARROLLO PROFESIONAL BASADO EN DATOS”

##### LIDERAZGO SITUACIONAL

##### PRIMERA PARTE:

- Identificar la tarea que tiene que desempeñar el grupo que usted lidera.
- Luego analizar la situación de cada uno de los integrantes de su equipo, considerando el nivel de compromiso y el nivel de competencia respecto a la tarea.
- Utilizar información obtenida de la autoevaluación de cada integrante.
- Explicitar el estilo de liderazgo que se requiere emplear, finalmente describir cómo se ejerce ese liderazgo.

TAREA: Uso de datos para toma de decisiones pedagógicas				
Nombre Integrante Equipo	Nivel de Compromiso	Nivel de Competencia	Estilo de Liderazgo Necesario	Ejemplos específicos de cómo se ve este estilo de liderazgo para esa persona para desempeñar esa tarea específica.

##### Estilos de liderazgo:

**Directivo:** El líder proporciona instrucciones claras y específicas, toma decisiones autocráticas y supervisa de cerca el progreso de las tareas.

**Entrenador (o Coaching):** El líder guía y apoya al equipo, fomentando el desarrollo individual a través de la tutoría y la retroalimentación constante.

**Apoyador (o de apoyo):** El líder se enfoca en el bienestar emocional y el desarrollo personal de los miembros del equipo, brindando apoyo emocional y siendo receptivo a sus necesidades.

**Delegativo:** El líder delega responsabilidades y autoridad en el equipo, permitiendo que tomen decisiones y asuman la responsabilidad de sus tareas, mientras él proporciona recursos y apoyo según sea necesario.

## Anexo 6

[https://www.aiteco.com/liderazgo-situacional/#google\\_vignette](https://www.aiteco.com/liderazgo-situacional/#google_vignette)

## Anexo 7



### La Última Palabra

*Adaptación del original, de Jennifer Fischer-Mueller y Gene Thompson-Grove.*

#### **Propósito**

El propósito de este formato de discusión es que cada persona del grupo tenga la oportunidad de ampliar sus ideas, su comprensión y perspectiva escuchando a los demás. A través de este formato, el grupo puede explorar, articular, esclarecer y sus creencias y suposiciones pueden ser cuestionadas para ayudarle a alcanzar una comprensión más profunda sobre algún asunto.

#### **Papeles:**

Facilitador / Cronometrador (que también participa) y participantes.

#### **El papel del facilitador:**


Pedir a los participantes que identifiquen la idea más significativa de un texto (subrayar o marcar de antemano), ajustarse a los límites de tiempo, evitar el diálogo, formar grupos con el mismo número de personas para que terminen aproximadamente al mismo tiempo.

#### **Proceso**

1. Sentarse en círculo e identificar al facilitador/cronometrador.
2. Cada persona necesita haber seleccionado y subrayado en el texto o el artículo la idea que considera más importante.
3. La primera persona lee lo que más le impresionó del artículo. Pida a la persona que señale en qué lugar del texto está la cita que subrayó (sólo una). Después en menos de 3 minutos, esta persona describe por qué esa idea la impresionó. Por ejemplo, por qué está de acuerdo o en desacuerdo con la cita, qué preguntas tiene acerca de la cita, qué problemas le plantea, o qué quisiera saber después de haber leído la cita.
4. Brevemente, en menos de un minuto, cada persona que está en el círculo opina sobre la cita y sobre lo que dijo el presentador. El propósito de la respuesta es el siguiente:
  - Profundizar sobre lo dicho por el presentador acerca de la cita y los temas que generó.
  - Ofrecer una visión distinta ante la cita.
  - Esclarecer el pensamiento del presentador acerca de la cita.
  - Cuestionar las suposiciones del presentador sobre la cita y sobre los problemas que planteó (a pesar de que en este momento el presentador no responda).
5. Después de lo anterior, el presentador tiene "la última palabra". En no más de un minuto, responde a lo que se le dijo. ¿Qué piensa? ¿Cuál es su reacción ante lo que escuchó?

6. La siguiente persona en el círculo expone la idea que más le impresionó del texto. El resto de los participantes responden a la exposición del presentador de la misma manera que con el primer presentador. Este proceso continúa hasta que todos hayan hablado de la idea que más les impresionó en el texto.
7. Cada vuelta tendrá una duración de 8 minutos (en un grupo de 5 participantes: el presentador, 3 minutos; la respuesta de 4 personas, 4 minutos; la última palabra del presentador, 1 minuto). El papel del facilitador es lograr la fluidez del proceso, mantener la claridad y el foco en el artículo, además de tomar el tiempo para que todos tengan turno para hablar. El tiempo total es, aproximadamente, 40 minutos para un grupo de 5 (32 minutos para un grupo de 4; 48 minutos para un grupo de 6). Finalice en su pequeño grupo con algunas palabras de cierre.

## Anexo 8



**Logo Colegio**

**Plantilla PDCA**

Nombre Docente: \_\_\_\_\_ Completo

Puntuación	0 / 0 (0%)	Elementos marcados	0	Acciones	0
------------	------------	--------------------	---	----------	---

**Nombre del proyecto** \_\_\_\_\_

**Preparado por** \_\_\_\_\_ Nombre Administrador

**Ubicación** \_\_\_\_\_

**Fecha de inicio** \_\_\_\_\_

1/2

**Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA)**

## Plan

**Identificar:** Definir detalladamente el problema y establecer los objetivos.

**Observar:** Investigar las características y detalles del problema y su relevancia. Evaluar la situación desde varios puntos de vista.

**Analizar:** Identificar la causa del problema, evaluar las posibles soluciones y alternativas. Determinar los puntos de mejora.

**Plan de acción:** Define el plan de acción y crea una guía paso a paso sobre cómo ejecutarlas. Establece objetivos, calendarios y método a seguir.

## Hacer

**Ejecutar:** Realice los pasos definidos en el plan de acción y lleve a cabo sus objetivos. Observa y compara el calendario previsto y el realizado.

## Verificar

**Verificar:** recopilar los datos y evaluar los resultados según los indicadores creados.

## Actuar

**Normalizar:** Aplicar la norma adoptada para evitar que se repita el problema.

**Conclusión:** Documente y mida los resultados obtenidos y evalúe si justifica el cambio. Valida su eficacia y repite todo el ciclo si funciona.

## Notas

**Otras notas a incluir**

## Finalización

**Añadir firma**