



Daniela Von Marées Montecinos
Mención Dirección y Liderazgo

Profesor Guía:
Dr. Ricardo Sepúlveda Sanhueza

CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO

- Colegio particular pagado en la comuna La Florida.
- Ideario laico y régimen mixto.
- Enfoque bilingüe.
- Resultados SIMCE en descenso últimos 5 años.



Levantamiento de evidencia

Observación Clases, reuniones y consejos directivos.

Análisis documental

PEI - RICE - Plan estratégico 2024-2026

Resultados SIMCE (5 años)

Evaluación interna inglés

Entrevistas semiestructuradas

Rector

Directora Ciclo E. Parvularia

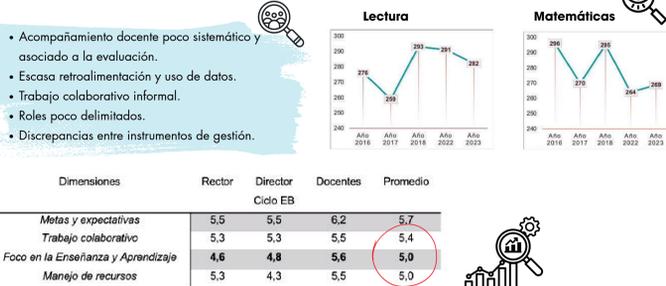
Director Ciclo E. Básica

Directora Ciclo E. Media

Cuestionario

Aplicación Cuestionario Liderazgo Intermedio (Sepúlveda, Volante & Montenegro, 2022).

Presentación de resultados.



- Acompañamiento docente poco sistemático y asociado a la evaluación.
- Escasa retroalimentación y uso de datos.
- Trabajo colaborativo informal.
- Roles poco delimitados.
- Discrepancias entre instrumentos de gestión.

Dimensiones	Rector	Director Ciclo EB	Docentes	Promedio
Metas y expectativas	5,5	5,5	6,2	5,7
Trabajo colaborativo	5,3	5,3	5,5	5,4
Foco en la Enseñanza y Aprendizaje	4,6	4,8	5,6	5,0
Manejo de recursos	5,3	4,3	5,5	5,0

Fuente: Elaboración propia.

METODOLOGÍA



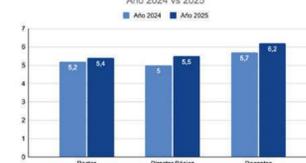
INNOVACIÓN

RESULTADOS

Cuestionario

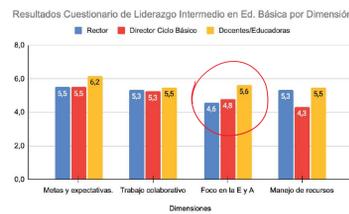
- Aplicación Cuestionario Liderazgo Intermedio (Sepúlveda, Volante & Montenegro, 2022).

Resultados Generales Cuestionario Liderazgo Intermedio: Año 2024 vs 2025

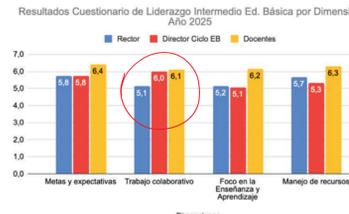


Fuente: Elaboración propia.

2024



2025



Productos colaborativos

- Decálogo del buen acompañamiento
- Calendario de acompañamiento
- Pauta de observación en aula
- Pauta de evaluación retroalimentación



Evaluación y encuesta

- Sesión reflexión y proyección
- Aplicación de encuesta sobre la implementación



CONCLUSIONES Y ACCIÓN PROFESIONAL

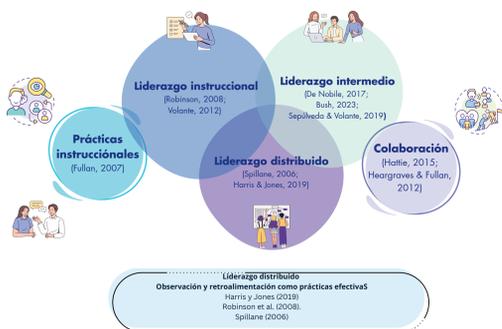
Liderazgo

- Fortalecer el liderazgo instruccional sí impacta en la mejora escolar: avances en todas las dimensiones del liderazgo intermedio (Robinson, 2008).
- Trabajo colaborativo y la reflexión sistemática entre ciclos generan cambios y orientan la mejora.
- Apropiación del rol instruccional y sostenibilidad de las prácticas.
- "Efecto multiplicador" (Leithwood, 2016; Bush, 2024).

- Generar nuevos espacios para el trabajo colaborativo.
- Institucionalizar la experiencia a nuevos líderes: jefaturas de departamento y docentes.
- Integrar el programa en el plan de desarrollo profesional institucional.
- Crear una comunidad permanente de líderes intermedios
- Implementar sistema de seguimiento del impacto pedagógico.

CONCEPTOS CLAVE

- Liderazgo instruccional:** Metas y prácticas centrada en el estudiante (Robinson, 2008).
- Liderazgo intermedio:** Rol clave de los líderes intermedios y desarrollo profesional a través del diseño de MLIS (De Nobile, 2017).
- Habilidades personales y profesionales:** (Goleman, 2004; Sepúlveda & Volante, 2019).



BIBLIOGRAFÍA

Bush, T. (2023). The importance of middle leadership for school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 267-269. <https://doi.org/10.1177/17411432221144628> (Original work published 2023)

De Nobile, J. (2017). Towards a theoretical model of middle leadership in schools. *School Leadership & Management*, 38(4), 395-416. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1411902>

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, América Latina., (reimpresión R0401H), 2-10.

Robinson, V. M. J. (2008). Forging the Links Between Distributed Leadership and Educational Outcomes. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 241-256.

Robinson, V. M. J. (2008). Forging the Links Between Distributed Leadership and Educational Outcomes. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 241-256.

Robinson, V. (2016). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio. En J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas* (pp. 45-80). Ediciones Universidad Diego Portales.

Sepúlveda, S., & Volante, P. (2019). Liderazgo instruccional intermedio: Enfoques internacionales para el desarrollo docente en las escuelas chilenas. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 23(3), 341-362. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i3.11231>

Sepúlveda R., Volante P. y Montenegro M. (2022). Validación de un cuestionario de liderazgo intermedio para profesores responsables de un departamento didáctico. *Revista Complutense de Educación*, 33(3), 435-445. <https://doi.org/10.5209/rced.744>