



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

Sesión 1

“¿Qué significa ser líder instruccional hoy?”

Autoevaluación y reflexión sobre las propias prácticas.

Autoevaluación

Sesión 6

“Evaluar el proceso, proyectar el impacto”

Mirar el proceso, valorar el resultado. Proyectar las mejoras

Encuesta y Cuestionario

Sesión 2

“Acompañamiento docente como práctica transformadora”

Comprender el rol pedagógico y el acompañamiento como práctica de mejora.

Decálogo

Sesión 5

“Colaborar entre líderes, construir comunidad”

Trabajo colaborativo, acuerdos inter-ciclos,

Calendario

Sesión 3

“Observar con sentido, retroalimentar con propósito”

Observación y retroalimentación efectiva, como estrategias de mejora

Simulación

Sesión 4

“Planificación del acompañamiento docente”

Revisión de la pauta de acompañamiento y re-diseño en conjunto, con focos específicos.

Pautas de acompañamiento

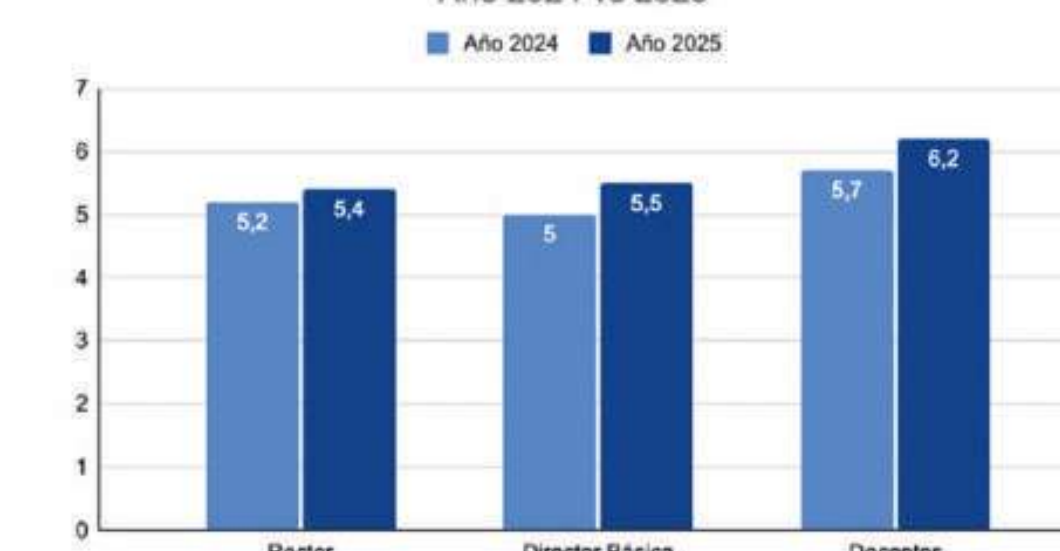
INNOVACIÓN

RESULTADOS

Cuestionario

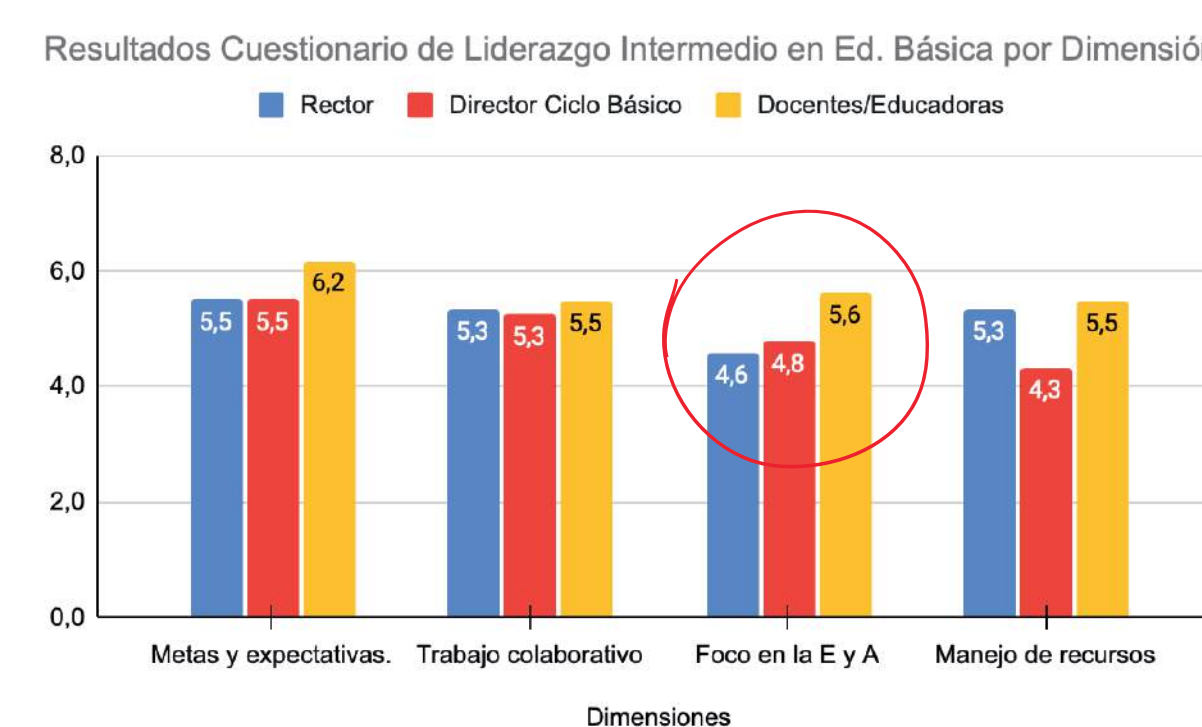
- Aplicación Cuestionario Liderazgo Intermedio (Sepúlveda, Volante & Montenegro, 2022).

Resultados Generales Cuestionario Liderazgo Intermedio: Año 2025

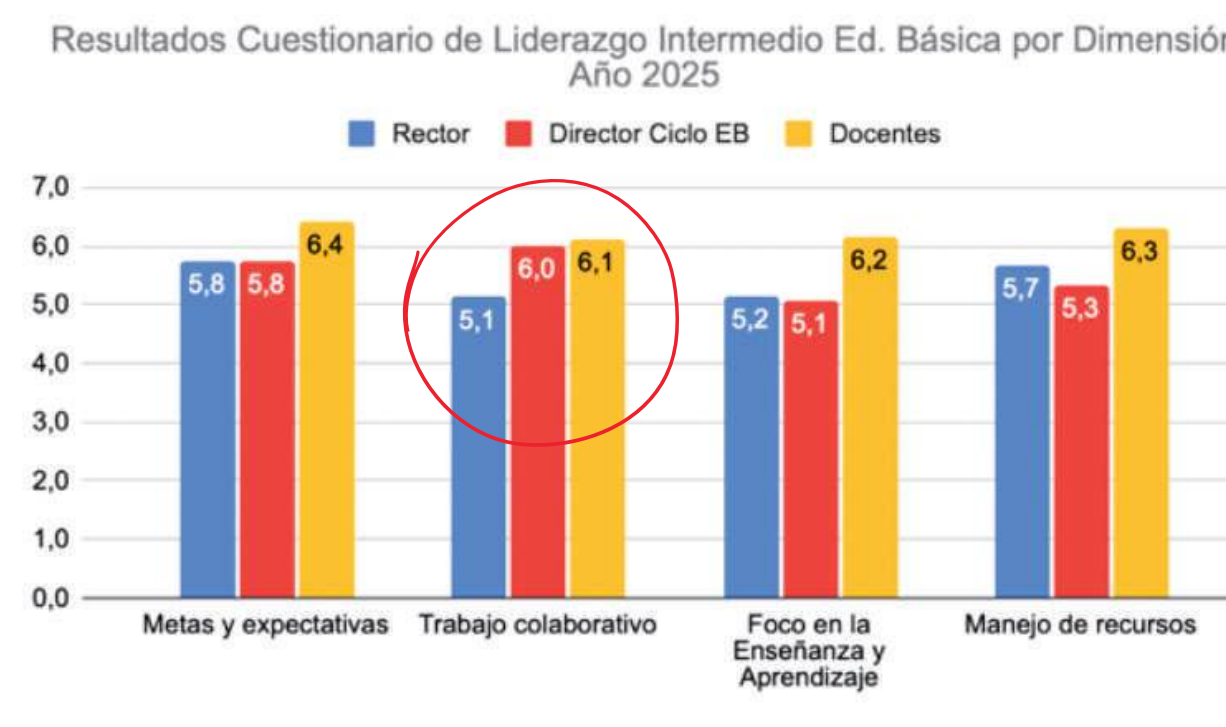


Fuente: Elaboración propia.

2024

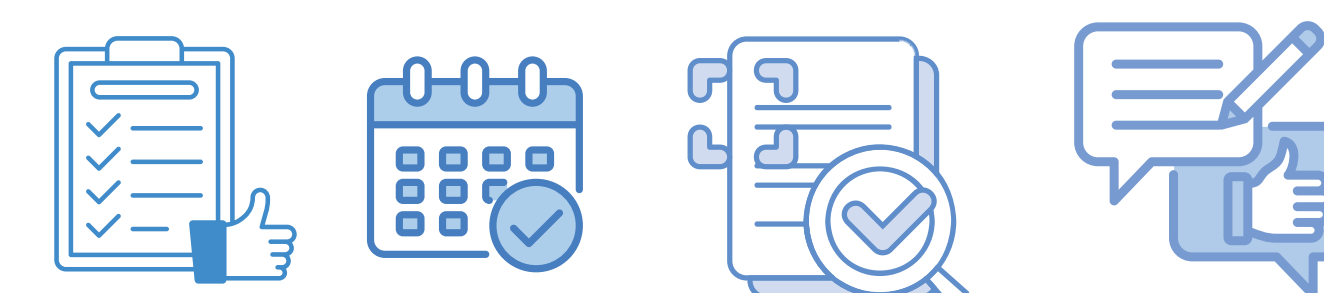


2025



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

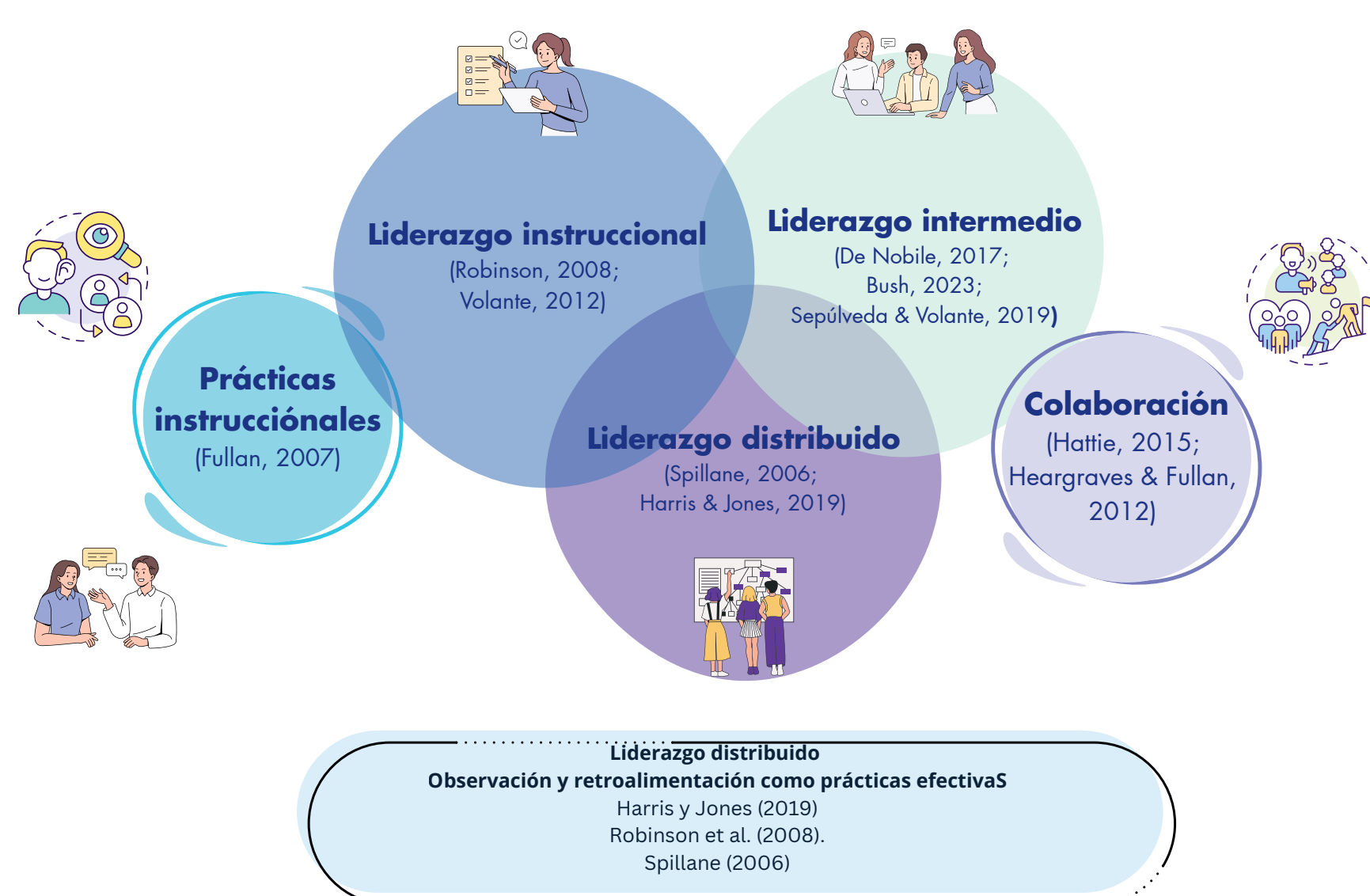
Liderazgo

- **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. M. J. (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/rce.d.744>