



**Tesina para obtener el Grado de Magister Profesional en Educación
Mención Gestión de Calidad**

**El Liderazgo Escolar como agente de cambio para la integración
de estudiantes multigrado. El caso de la Escuela rural G-1123 Los
Caulles de la comuna de Cabrero VIII Región, 2022**

Nombre del candidato a Magister: Luz Neira Castro

Nombre del tutor: Amely Vivas

Santiago, 3 de marzo 2023

Índice

RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO I	Error! Bookmark not defined.
Problematización y Justificación de la Investigación	1
Objetivo general:.....	5
Objetivos específicos:	5
CAPITULO II	Error! Bookmark not defined.
Marco Teórico	6
Bases Teóricas	6
Integración de los estudiantes multigrado.....	6
Liderazgo	7
Definición conceptual.....	7
Perfil del Liderazgo.	8
Elementos definibles.....	8
Cualidades del líder	12
Estrategias a Desarrollar para Alcanzar el Liderazgo	17
Estrategia 1: Atención mediante la visión.	17
Estrategia 2.- Significado mediante la comunicación.....	18
Estrategia 3.- Confianza mediante la ubicación.....	18
Estrategia 4.- El autodesarrollo del individuo mediante.	19
- Autocrítica.....	19
Estrategia 5.- Capacitación.....	19
Estrategia 6.- Descentralización.	20

Liderazgo escolar	20
Liderazgo de los Directivos en el Contexto Educativo:	20
El liderazgo escolar como agente de cambio	24
Educación Rural	28
Educación multigrado	29
Comuna de Cabrero	30
Ubicación geográfica	30
Escuela Los Caulles	31
Facha de la entrada a la Escuela Los Caulles, 2022.	33
CAPÍTULO III	34
MARCO METODOLÓGICO	34
Enfoque y Diseño de la Investigación	34
Tipo de investigación	35
Población, muestra, unidades de análisis e informantes claves	36
Instrumentos y/o Procedimientos de recolección de datos	37
Criterios de Calidad de la Investigación.....	38
CAPÍTULO IV	40
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	40
Análisis Cuantitativo del Estudio	40
CAPÍTULO V	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
Conclusiones	65
Recomendaciones	67
Referencias	70
A N E X O S	73

Anexo A. Formato del Modelo del Cuestionario Estructurado	74
Anexo B. Formato de la Guía de Entrevista.....	77
Anexo C. Matriz de tabulación de los datos del Cuestionario aplicado.....	78
Anexo D. Imágenes de los logros alcanzados con el Liderazgo Escolar	79

RESUMEN

La presente tesina, tuvo como objetivo analizar el liderazgo escolar como agente de cambio para la integración de los estudiantes multigrado en escuela rural G-1123 Los Caulles de la comuna de Cabrero, VIII Región del Bio Bio. Elegida por ser considerada como una de las escuelas más emblemáticas, debido a su trayectoria y antigüedad en la zona. La investigación tiene su soporte en la teoría sobre liderazgo participativo, conductual, situacional e integrador. La naturaleza del estudio se enmarca en una Investigación de tipo mixta, cuali-cuantitativa, de campo, de carácter descriptivo no experimental de corte transeccional en el tiempo. Los sujetos de estudio quedaron conformados por: directora, docentes, estudiantes, apoderados y colaboradores de la comunidad educativa (42 sujetos). Se aplicó la técnica de la encuesta, recopilando la información sobre liderazgo escolar eficaz. El análisis de los datos cualitativos, se realizó a través de la técnica del estudio de los contenidos de las respuestas, relatos recolectados en las entrevistas y algunas observaciones. Se concluyó que las administraciones anteriores, escaseaban de rasgos y características de estrategias positivas del liderazgo escolar para la integración de los estudiantes multigrado y en relación al Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan de Mejoramiento Educativo, (PME), y la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Se evidencia, indisposición en el prototipo ideal, conductor-motivador, con oportunidades de rol, compromiso, credibilidad y capacidad comunitaria tendientes a mejorar la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje desde su fundación, escaseando la adopción y prácticas de estilos de liderazgos: laissez-faire, paternalista, autocrático, centrado en el grupo, democrático, comunitario, situacional y/o integracional. La última administración, rompió las barreras de forma paulatina para liderar eficazmente en toda la comunidad educativa.

Descriptor: Dirección escolar, liderazgo, escuela rural multigrado, agente de cambio, integración de estudiantes y comunitaria.

INTRODUCCIÓN

La necesidad de responder con éxito a las demandas de la sociedad chilena se hace cada día más exigente, razón por la cual uno de los rasgos característicos que deben poseer un directivo y/o docente, es la ser un buen líder, comprometido consigo mismo y con la comunidad a llevar a sus organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total.

En el caso de los entornos rurales no escapa de dicha situación, más aún en las escuelas rurales multigrado, donde la matrícula es considerablemente baja, ya que su área de influencias generalmente tiene una densidad población reducida, existen limitaciones de espacio y debe cubrir el proceso educativo de los diferentes grados académicos en aulas compartidas, donde confluyen simultáneamente alumnos de diferentes niveles en un mismo espacio de clase.

El director de estas escuelas rurales multigrado, debe aprovechar todas las herramientas que ofrece el Ministerio de Educación y el Estado, tales como la puesta en marcha de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), que entrega recursos adicionales a los establecimientos por cada estudiante prioritario matriculado, tanto para estudiantes de escuelas multigrado o aquellos con requerimientos especiales, que unido a la participación de la comunidad educativa y su entorno local, permiten generar un vaciado de lineamientos, fortalecidos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Actualmente, vigente hasta el 2022, centrado en el director y su liderazgo escolar y al mismo tiempo, reflejado en la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). De esta manera, el liderazgo escolar como “agente de cambio”, es indispensable para el logro de sus objetivos, tendientes a las mejoras del aprendizaje de los estudiantes, en conjunto con la formación continua profesional de los docentes, favoreciendo sus condiciones de trabajo y la sana convivencia en toda la comunidad escolar, centrándose en los propósitos significativos de los estudiantes rurales en escuelas multigrado para que puedan compartir un mismo espacio de aprendizaje en forma simultánea, y así superar las limitaciones de estos entornos.

En relación a lo expresado, se hace necesario emprender estudios que permitan diagnosticar, analizar y evaluar el desempeño de los docentes responsables de asumir dicho rol en el liderazgo escolar directivo, siendo un “agente de cambio”, tendiente a valorar las necesidades de los integrantes de toda la comunidad escolar, así como transmitir, motivar e inspirar e impulsar medidas y estrategias que redunden en beneficio del entorno educativo, a través de la interacción de sus alumnos con su entorno natural, promoviendo la participación del aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, planificando, coordinando y evaluando el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, estableciendo metas y expectativas, así como el empleo estratégico de los recursos y el aseguramiento de un entorno ordenado en toda la comunidad escolar.

Cabe destacar, que el estudio está estructurado en cinco capítulos. En el primero, se plantean de manera general la problemática gerencial del liderazgo escolar como “agente de cambio”, por la cual traspasan la gran mayoría de las escuelas rurales multigrado en Chile, hasta ubicarlo en el ámbito de estudio de la Escuela Rural G-1123 Los Caulles de la comuna de Cabrero en la VIII Región. Luego se realiza la justificación, donde se incluyen las razones que hacen relevante la investigación. Se establecen el objetivo general y específicos.

En el segundo capítulo, se describen con amplitud los fundamentos teóricos, los principios y estrategias en las diferentes modalidades del liderazgo, el contexto educativo de la educación rural y multigrado, lo que ayuda comprender el marco conceptual de la investigación.

En el tercer capítulo, se describe todo lo concerniente a la descripción de la metodología en el proceso de sistematización del estudio, implica esto, la descripción del tipo de investigación, el tipo, enfoque y diseño. El ámbito de la población y muestra para la cual serán válidos los resultados.

El cuarto capítulo presenta el análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico realizado.

El quinto y último capítulo se elaboran las conclusiones y recomendaciones realizadas en base a los resultados obtenidos de la interpretación de los datos recolectados, tanto de los aspectos cuantitativo como cualitativo.

CAPÍTULO I

Problematización y Justificación de la Investigación

En la actualidad, en Chile existen 3.654 escuelas en sectores rurales. El 63% tiene 50 estudiantes o menos. Y 43 escuelas tiene solo un estudiante matriculado. Al respecto, La Escuela Los Caulles G- 1123 de Cabrero, establecimiento municipal, ubicado a 7 kilómetros de la comuna de Cabrero, VIII Región del Bio Bio, pertenece a ese 30% de las escuelas rurales que existen en todo el país.

El establecimiento contó con una matrícula bastante significativa en la década de 1970, con estudiantes multigrado modalidad diurna y vespertina, llegando a una matrícula considerable de 80 alumnos. Sin embargo, a correr de los años dicho establecimiento disminuyó considerablemente su matrícula a través de la década del 2010. En el año 2018, dicha escuela solo contaba con dos alumnos, debido principalmente a que los padres y apoderados de dicho sector, buscaban cupo de matrícula fuera de la comuna de Cabrero, donde potencialmente habría mejores expectativas laborales dada su situación de vulnerabilidad (OIT, 2022).

Se entiende como vulnerabilidad social la escasez o ausencia de posibilidades de acceder a servicios de alimentación, salud, educación y vivienda de calidad, que impide el desempeño satisfactorio de las actividades económicas y sociales, y pone a los habitantes en desventaja en cuanto a sus rasgos culturales, sus necesidades económicas, su bienestar físico, emocional y comunitario. (Martínez 2012, p. 8)

Actualmente, son más de 25 mil docentes en Chile que laboran en escuelas rurales, formando a más de 270 mil estudiantes. Se trata de una labor desafiante en el ámbito del liderazgo escolar, frente a límites de recursos, geografía distante, estimulando al aprendizaje de los estudiantes, creatividad, trabajo en equipo. Por lo tanto, el desafío de los directivos de escuelas rurales multigrado, es indispensable para ser verdaderos líderes de “agentes de cambio”, evitando la deserción escolar rural. Al respecto, solo el 12% en Chile, termina la educación Media a diferencia de los que lo hacen en zonas urbanas que corresponden al 75%.

De acuerdo a lo señalado, dada las mejoras en educación rural, si bien la Escuela G-1123 Los Caulles, en la década de principios del 2000, contaba con una matrícula intermitente de 20 a 10 alumnos, en el año 2018, dicha escuela solo contaba con dos alumnos, debido principalmente a que los padres y apoderados de dicho sector, buscaban cupo de matrícula fuera de la comuna de Cabrero, donde potencialmente había mejores expectativas laborales.

Durante el 2019 al 2022 en plena pandemia, asume como directora, Yasmina Gutiérrez de la Barra quien actualmente, se desempeña como docente de Enseñanza Básica en la Escuela G-1123 Los Caulles de la comuna de Cabrero. En la comunidad escolar, trabajan tres profesores itinerantes: Elson Pacheco: Profesor de Educación física que asiste 6 horas semanales, Franco Zapata, profesor de inglés, con 3 horas semanales y una Educadora diferencial, Bárbara Viveros quien asiste 4 horas a la semana.

El establecimiento cuenta además con una asistente de aseo que realiza 10 horas a la semana. Y otra asistente en los comedores de la “Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas” que atiende a la matrícula total de 13 estudiantes del establecimiento de Primer año básico a octavo básico. 6 niños y 7 niñas.

Curso	Estudiantes/ género	Edades
Primero Básico	2 niños y 2 niñas	7 años
Segundo Básico	2 niños	8 años
Tercero Básico	3 niñas	9 años
Cuarto Básico	1 niño	10 años
Quinto Básico	2 niños y 2 niñas	11 años
Sexto básico	1 niña	12 años

Fuente: Escuela Rural Los Caulles G-1123. Matrícula escolar, 2022.

Cabe destacar, que la comunidad escolar la integran familias de niveles socioeconómicos bajos, quienes trabajan en múltiples faenas productivas de temporada como la agricultura, ganadería y actividades forestales. Al respecto, “La encuesta Casen 2020 también constata que la pobreza sigue siendo mayor en zonas rurales (13,82%) que en zonas urbanas (10,42%). Sin embargo, en comparación a años anteriores, la pobreza rural se redujo levemente (de 16,5% en 2017) y la urbana aumentó (de 7,4% en 2017)”. (NexNews, 2022, p. 21)

Las comunidades rurales presentan una serie de rasgos que las distinguen de otros centros poblacionales tales como el “predominio del trabajo agrario, la baja densidad de población, la escasa diferenciación y movilidad social y los vínculos personales de naturaleza primaria” (González & Larralde, 2013, p. 143)

Y en este sentido, existen múltiples inconvenientes para el desarrollo de la educación de estudiantes respecto a zonas urbanas, considerándose en primer lugar, el aislamiento de dichos sectores.

Por su parte, Tortosa (2005), señala otros obstáculos que enfrentan las comunidades rurales, entre las que se destacan: 1) Relaciones humanas limitadas entre los integrantes de la comunidad. 2) Distancia considerable respecto de una cinta asfáltica, de las localidades urbanas o de las estaciones de transporte. 3) Niveles de vida inferiores al de los trabajadores de las ciudades; y 4) Inadecuada atención educativa para las poblaciones infantil y adulta.

Por otra parte, La Dirección de Educación Municipal de la comuna de Cabrero, administra 13 establecimientos multigrados (2 en receso temporal), distribuidos en zonas rurales de dicha comuna. Si bien, son establecimientos pequeños, pretenden alcanzar el reconocimiento de una comunidad escolar urbana, que mantiene la gestión administrativa y el reconocimiento oficial del Marco Legal Vigente en nuestro país.

“Este año, la matrícula total de escuelas rurales alcanzó 129 estudiantes que representa el 4% de la matrícula municipal total. A nivel nacional y según datos del Ministerio de Educación (2010) el 26,7% de todos los establecimientos educativos que existen en Chile, incluyendo municipales, subvencionados y particulares pagados, sea que impartan párvulo, educación básica o media, corresponde a escuelas rurales. Si nos enfocamos sólo al total de establecimientos municipales, que son el sistema público administrado por DAEM o corporaciones municipales, el porcentaje se eleva hasta un 45%, esto es casi la mitad. Sin embargo, si consideramos sólo el ciclo básico municipal, los establecimientos rurales alcanzan un 61,87%. Esto quiere decir que la educación rural tiene una dimensión considerable dentro del sistema educacional chileno y actualmente, a pesar de que

desde mediados de los noventa se reconoce a veces 36 que por su particularidad tiene que recibir un trato especial, por otro lado, jurídicamente no constituye una modalidad del sistema. Los establecimientos educacionales rurales tienen diversas particularidades, son en su mayoría escuelas multigrado y que sólo corresponden a nivel básico de enseñanza. En la educación rural más del 57% de los padres de los estudiantes no ha alcanzado educación básica completa. Así también hay que destacar que dicha situación de desmedro de la enseñanza rural respecto a la urbana también se presenta en otros países de la región, como Brasil, donde “un 42% de aquellas que ofrecen enseñanza fundamental de 1º a 4º grado no poseen energía eléctrica, al mismo tiempo que también del total de escuelas rurales, sólo un 4.7% posee biblioteca y menos de un 1% tiene un laboratorio de ciencias.” (Gierke Quevedo, 2022, p. 12)

Ante todo el panorama mencionado anteriormente, es determinante la realización del estudio, dado que en pleno siglo XXI, tanto en Chile como en el mundo entero, las escuelas rurales tienen el gran desafío de servir como sustentáculo de cultura, centrándose en la distribución pedagógica-didáctica, la heterogeneidad y multinivelaridad de estudiantes de distintas edades, en capacidades y competencias curriculares, niveles de escolarización, con una estructura liderada y administrada distintiva de liderazgo escolar.

La educación rural ha sido un campo soslayado, casi olvidado, por la investigación educativa desarrollada en la mayoría de los países latinoamericanos. Tanto es así, que el panorama actual, ha sido de olvidos o descuidos involuntarios, o de asuntos que es preferible no tratar por los organismos estatales de la educación. Sin embargo, estas han sido un pilar fundamental para evitar la migración de áreas rurales a los grandes centros urbanos, dándole fortaleza al entorno productivo agrícola-pecuario, de explotación ganadera y de otros rubros colaterales. Por lo cual, se ha tenido que hacer un vuelco hacia un creciente interés por el estudio metódico de la educación rural en diferentes contextos culturales.

Objetivo general:

Analizar el liderazgo escolar como agente de cambio para la integración de los estudiantes multigrado en la Escuela G-1123 Los Caulles de la comuna de Cabrero, 2022

Objetivos específicos:

1. Identificar las habilidades comunicativas del liderazgo escolar como agente de cambio para la integración de los estudiantes multigrado en la Escuela G-1123 Los Caulles de la comuna de Cabrero, 2022
2. Determinar los tipos de liderazgo escolar sobre la integración de los estudiantes multigrado en la Escuela G-1123 Los Caulles de la comuna de Cabrero, 2022
3. Establecer la participación del liderazgo escolar como agente de cambio para la integración de los estudiantes multigrado en la Escuela G-1123 Los Caulles de la comuna de Cabrero, 2022

CAPITULO II

Marco Teórico

Bases Teóricas

Integración de los estudiantes multigrado

Cómo es conocido por el colectivo, las escuelas multigrado son aquellas en las que todos sus docentes atienden a estudiantes de más de un grado escolar dentro de un mismo espacio físico y dentro de un mismo año escolar. Por ello, dependiendo del nivel educativo, las escuelas cuentan con uno, dos o tres docentes para atender los grados existentes. De allí parte el eje fundamental de la integración, pues dentro de sus estrategias metodológicas de enseñanza-aprendizaje, el eje principal se base en orientar todas estas acciones pedagógica hacia potencial el poder de integración, de adaptación, de tolerancia hacia el resto de sus compañeros de la aula integrada, dando también cabida al Programa de Integración Escolar (PIE), considerando que al tener que compartir procesos de enseñanza simultánea con otros estudiantes que pueden estar más o menos avanzados en su formación educativa.

Tal como lo señala Tortosa (2005), el encuadre del éxito de la integración de los estudiantes multigrado se basa en la acción previa al hecho educativo, es decir, a “la planificación para la diversidad de los aprendientes y, por lo tanto, una planificación de la diversificación de la enseñanza” (p. 18).

En otras palabras, el docente educador responsable de la enseñanza en este tipo de instituciones formativas, debe adecuar el currículum a las características del medio más próximo al escolar rural; por lo cual reafirma su entorno familiar, productivo, laboral de sus padres, hermanos, vecinos y comunidad, con los diferentes tipos de métodos, formas de enseñanza y evaluación que incorporen, destaquen y reafirmen las relaciones del niño escolar con su medio ambiente; así como potenciar el desarrollo del pensamiento, la creatividad y las habilidades intelectuales y prácticas que ayuden a encontrar soluciones a su problemática en la zona donde vive, con la idea de sentirse más identificado, y valorar su permanencia en el medio rural.

Liderazgo

Definición conceptual

Desde siempre los grupos de individuos se han formado en comunidades y por lo tanto, tuvieron que tomar decisiones, coordinar esfuerzos y llevar a cabo acciones que generaban beneficios comunes, y desde entonces hemos observado que sobresalen de esas comunidades personas capaces de tomar las riendas de estas acciones por poseer características de dirigente reconocido por el grupo que dirige y guía.

Bajo esta óptica, el Diccionario de la Lengua Española (2006), señala que es la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (2010), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

En algunas definiciones se enfatizan más las variables internas del individuo que ejercen el liderazgo. Otras comentan que lo relevante son las conductas que llevan al líder a ejercer sus funciones. En otro grupo de opiniones encontramos definiciones en las que se destacan las destrezas que el individuo requiere para desempeñar exitosamente en cada situación: El enfoque situacional.

Este enfoque se encuentra correlacionado con el enfoque circunstancial, como lo menciona Lucena (2020), al expresar: "(...) la crisis de liderazgo se manifiesta con creces en la ausencia de una oposición (...)". Esta oposición surge como una necesidad de cambio de las circunstancias rutinarias de la vida social, política, económica, educativa, entre otras.

Tal es el caso de Chile, con la aparición de un nuevo líder político que el año pasado alcanzó la presidencia, que tiene la intención de proponer y/o hacer cambios en la estructura y ordenamiento jurídico a pesar de la oposición preestablecida por varias décadas, pero este líder se introduce por la necesidad de cambio social que requiere el país.

Muchos autores coinciden que entre los atributos asociados al líder se encuentran: juicio, toma de decisiones, originalidad, adaptabilidad, estabilidad emocional, responsabilidad, sociabilidad y vigor, entre otras.

Entre los estilos de líderes nos topamos con dos orientaciones básicas: a) hacia las tareas y b) hacia las personas.

Por otra parte, nos encontramos con los líderes que poseen estilos dependiendo de cómo enfrentar exitosamente una situación determinada: el que habla, el que vende, el que participa y el que delega.

Según algunas investigaciones realizadas podemos señalar unas características relevantes en el líder: velocidad de decisión, originalidad, adaptabilidad, ascendencia, responsabilidad, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc...

Perfil del Liderazgo.

Elementos definibles

Desde las diferentes concepciones del liderazgo el perfil del líder se puede definir como ese conjunto de características que posee un individuo que presupone la asunción de unos determinados valores y una suficiente capacidad para arrastrar a sus seguidores y transmitir su mensaje. A partir de esta definición se pretende llegar a los tópicos que se consideran esenciales en la figura del líder y para que éste triunfe en sus objetivos.

También desde el principio es necesario aclarar que el tipo de liderazgo al que se refiere en adelante, aunque pueda tener numerosas características comunes con otros tipos de líderes, es un modelo de referencia, es decir, de líder como director-gerente, entendiendo por director en su sentido más amplio, como el líder que pretende captar y transmitir un mensaje lo suficientemente amplio y universal, al que se pueda acudir teniéndolo como gerente, representante de un modelo de actuación y de pensamiento.

Así, considerando la definición inicial que se da de líder, se constata la existencia de tres elementos: el objetivo común, unos determinados valores y capacidad de arrastre, de ilusión, de entusiasmo y de convicción.

Por lo que se refiere a los valores, éstos supondrán una jerarquización de ideas, de convicciones. Se refiere en general a los valores personales que debe tener el líder sino a los valores colectivos que quiere representar. Así, colocar piramidalmente la justicia, la utilidad, la seguridad, la libertad, la igualdad, etc., de una manera concreta pero flexible para no caer en el dogmatismo ideológico. Y por último la capacidad de entusiasmar: de confirmar a los convencidos y de convencer a los indecisos.

De estos elementos definitorios del perfil del líder, se pueden precisar algunas conclusiones:

En primer lugar, el líder encarna y asume unos valores determinados. Por tanto, no se puede nunca confundir al líder con los valores que representa, pero no sólo por la imperfección con que los representará si éstos son mínimamente elevados sino porque lo verdaderamente valioso son esos valores que se proyectan hacia ese objetivo común. Lo verdaderamente importante es esa pasión por la libertad, por la igualdad, por la justicia social que nos mueven y pretendemos para cualquier nación. El líder por lógica es el abanderado, que por sus dotes personales o preparación tiene la capacidad de fijar las metas más altas dentro de la organización. Es decir, por su capacidad demostrada a través de los hechos, no por el carisma o personalidad de la persona del líder.

Esto produce, a la vez, la desmitificación del líder y el posible traspaso sin traumas del abanderamiento de un proyecto, la ruptura con el personalismo y la posible corrupción de la propia idea de liderazgo: se es líder de un proyecto no para mantenerse de un proyecto, como lo sostiene Gutiérrez (2010): “Ahora, el liderazgo de una nación lo será respecto a unos proyectos; a unas visiones que le permitirán cumplir con su misión, que no es otra que la de orientar, dictar pautas, señalar caminos”. (p. A-2)

En segundo lugar, el objetivo común será lo que nos haga descubrir al líder, mejor, a nuestro líder. Por supuesto que éste ha de tener suficientes dotes personales que lo hagan brillar con luz propia y de intensidad mayor que la de cualquier otra persona, pero hemos de saber sacudir de nosotros las posibles vendas y lagañas que puedan cubrir nuestro rostro. Se plantea el interrogante de si el líder se crea o se

descubre. Inicialmente el colectivo se inclina a pensar que se descubre, y esto sucede cuando a su vez se descubre o redescubre, con nueva ilusión, un proyecto que poner en marcha. Entonces es cuando nos adherimos a él, a esa coincidencia, y nos separamos de la muchedumbre, diferenciándonos, mostrándonos individualmente. El líder, no se crea, surge espontáneamente como consecuencia de un proyecto o de su ejemplaridad, y en él tendrá su origen el grupo.

Es imprescindible el atractivo del proyecto que se lidera, del objetivo que se quiere llevar a cabo, así como mostrar con claridad las diferencias que nos puedan separar de otros posibles proyectos. Este último punto se considera de vital importancia. Es indispensable marcar diferencias, pero no sólo en el sentido negativo de exclusión, sino positivo, de definición, de clara delimitación del objetivo perseguido. A partir de ahí, se habla de acuerdos, de cesiones, de negociación, siempre que la naturaleza de la propia asociación en que se inserta el líder, lo permita.

Debido a que el objetivo a conseguir deberá tener la apoyatura de unos valores que determinen cómo conseguirlo. El líder deberá ser protector y guardián de la causa que originó el grupo y el mismo liderazgo, deberá saber mantener el equilibrio entre lo que constituye el núcleo esencial que conforma el objetivo perseguido y la pluralidad, heterogeneidad que se pueda dar dentro del grupo que lidera.

Entre los elementos que permiten identificar o diferenciar el ser del deber ser, como unos verdaderos líderes, no en el aspecto más superficial, que escasamente cumplen con los dos primeros elementos definidos y que su liderazgo se centra en esa capacidad comunicativa, de ilusionar, de arrastrar. Es lo que vulgarmente se conoce como líder carismático. Cuando es el carisma del líder, y no lo que representa, lo que atrae, existe así una relación de dependencia hacia su persona.

Diferenciando el ser del deber ser del liderazgo, es necesario considerar el problema a cerca del liderazgo sobre grandes masas. Se trata de una cuestión primordial, que hace reflexionar para tomar una actitud crítica: ¿quién queremos que sean nuestros liderados y, tomando como punto de referencia esta cuestión, cuál ha de ser nuestro comportamiento con respecto a ellos?

De lo anterior se deriva la responsabilidad más del líder: la propia conformación del grupo que lidera. En esto, también, se distinguen uno y otros tipos de líderes: en la decisión de a quién liderar, decisión que también implicará la utilización o no de una serie de medios, cuya finalidad exclusiva sea la de permanecer sin más en ese grupo, sin dar opción a la meditación, a la crítica, a la reflexión.

Idealmente, los líderes de hombres libres, líderes que, creyendo en la libertad, tratan de que ésta sea el principio informador de todas sus decisiones, que el valor ovejuno se transforme en clamor humano, que las cabezas gachas se eleven pudiendo visionar un conjunto de hombres independientes, dispuestos a alzarse y con convicciones profundas, que la búsqueda se dirija hacia los hombres excelentes y no a pastores con sermones reaprendidos. Es más fácil buscar a la masa y a cada hombre convertirlo en sujeto integrante de esa masa, pero es más humano, reconfortante e incluso esperanzador, dirigirse a hombres que no diluyan su responsabilidad, su libertad, que sean coprotagonistas de un quehacer colectivo. Según lo expresado, el líder ha de hacer partícipes a sus seguidores(as) de la misión a la que él se siente llamado a liderar: la independencia de sus seguidores en conexión con la voluntad de continuar con ese proyecto, asegurará la subsistencia de éste.

De una forma más integral, es necesario resaltar dos caracteres que son de vital importancia esencial en el perfil del líder:

1. Asumir la propia responsabilidad del liderazgo. Sin miedo, sin temor, con coraje. Sintiéndose protagonista de vida de sus seguidores o copartícipes y, en cuanto líderes, en parte, de la vida de muchos más.

2. El líder tiene la función de satisfacer la necesidad de sentido. No son pocos, se cuentan por muchedumbres, quienes no ven claro cuál es su destino, cuál es el sentido de su actuar, de su obrar. Dar sentido colectivo, establecer una misión, un proyecto atractivo, excitante, es una tarea que siempre ha de contar con un líder que nos haga descubrir, a partir de destinos universales, las misiones particulares.

Cualidades del líder

Ryback (2019), señala que dentro del liderazgo de éxito se encuentra actualmente la capacidad para orientar y potenciar a los demás, incluyendo los aspectos de productividad y de los logros.

Se puede inferir entonces que el ejercicio del Liderazgo está pautado por ciertas actividades, funciones y cualidades que obviamente no estará sólo en razón de entender la relación directa con la crisis que confronta la organización, sino en el evaluar rendimiento, ganancias, pérdidas, costos, reacciones de los clientes, satisfacción de éstos, imagen, de igual manera, considerar la satisfacción de los miembros de la organización que son los ejes transversales que permiten alcanzar los niveles de productividad y logros, a través del buen manejo de las situaciones y eventos que se presenten, lo que permite evidenciar las condiciones o cualidades de un buen líder.

Por lo expuesto anteriormente, se puede pensar que es fundamental considerar ciertas cualidades esenciales del liderazgo a los fines de poder alcanzarlo con éxito, no dejando de observar un sinnúmero de elementos interventores de carácter intrínseco y extrínsecos, convirtiéndose estos últimos en indicadores directos de éxito o de fracaso en las organizaciones, por ser el primero de carácter motivacional y el segundo de carácter situacional.

Bustamante (2000), establece que “el liderazgo es una cosa global que abarca la totalidad de las personas (...) El liderazgo requiere reflexiones personales” (p. 3-10).

De esto se desprende que la actuación del líder, específicamente el líder de Educación Rural debe abarcar sus funciones en términos globalizadores, que solicita reflexiones personales; que involucra sentimientos, estrategias, ideas, conductas y es a esta última, la que le corresponde pulir para así conocerse bien y definir hacia dónde quiere ir.

Debido a ello, el líder dentro del entorno de la Educación Rural constituirá y favorecerá situaciones dentro de las instituciones educativas, bajo el perfil de ciertas cualidades específicas que determinará su liderazgo como situacional, transformacional, motivacional, compartido, cognoscitivo, entre otros. Por lo que sí se

puede decir que requiere el líder potencializador y desarrollar esas cualidades a fin de apuntar al blanco de las metas y objetivos señalados dentro de su institución u organización.

Para Garrido (1996), el liderazgo eficaz debe ser percibido como la capacidad de crear visiones de oportunidades potenciales que puedan mover a las organizaciones de sus estados actuales a futuro.

Aquí se encuentra una cualidad que el líder debe aplicar al momento de poder ver potencialmente lo que es la situación actual que vive una institución, organización, empresa y lo que se desea en realidad a futuro lograr de ella, con sus miembros y/o seguidores. Esto no sólo involucra una situación de liderazgo comprometido por ser la correspondencia a la visión sino un trabajo arduo, novedoso, impulsador.

Convincente y poderoso en el mejor sentido, de hacer a la organización que se lidera la mejor, es allí, donde radica el poder, por la calidad alcanzada, con un nuevo paradigma.

Para que el liderazgo genere cambios, no puede el líder actuar sólo, necesita de ser grupo, de un equipo que también sea visionario a objeto no solo de ser cambiante en esencia y en escena, sino de ser realmente competitivos.

Al respecto, Rivas (2016), citado por Martínez señala además de poseer elevadas credenciales académicas y este dirigente educativo debe mostrar una fuente de identificación con la institución educativa y un componente de líder con características y atributos propios de un liderazgo transformador responsable (p. A-3).

Se observa aquí, como en el escenario educativo, la función de liderazgo juega un papel importante, pero en un grado superlativo por la magnitud de ser un líder transformador y responsable, ya que al asumir este rol y encontrar a la organización que se lidera en estado caótico, pueda y deba éste transformarlas en organizaciones que denoten calidad regional, nacional y porque no ser más ambiciosos de traspasar barreras internacionales, pero todos los logros que se alcanzan estarán en función de una gestión participativa, estratégica, basada en la empatía, carisma, motivación y manejo de la ética y los valores compartidos que permitan la integración de toda la comunidad educativa.

Considerando esto se puede puntualizar que el liderazgo debe asumir estos dos elementos, puesto que si el que lideriza no modela por su actitud, no podrá demostrar esa habilidad de líder, cuyo motor de motivación guía lo que debe hacer y con su postura y convicción, hará que las cosas se hagan según el deber ser. Es decir, el líder señala el camino a seguir, no tendrá que dirigir, hará del verdadero líder demostrando sus mejores cualidades; con convicción y siendo uno más del equipo de trabajo. Para Covey (1996), "Personalmente estoy convencido de que una persona puede ser un catalizador del cambio, un transformador en cualquier situación y organización".

En este sentido, el autor refiere de una forma indirecta la acción del líder, que propende a un cambio, y que obviamente, se deduce que éste tiene una preparación tal que le permite transformar, pero con una visión preconcebida, sumándole a ello una serie de cualidades que faciliten dichos cambios, con la respectiva congruencia en las creencias, principios y valores que no lo harán transitorio, sino que se logre holísticamente, que genere otras posturas ante las crisis, presentando impulsos, estrategias, que literalmente modifiquen la realidad vivida.

Realmente, se puede determinar que el éxito de cualquier organización estará centrado en la función del liderazgo, en la ganancia de adeptos al trabajo de equipo, trabajo con eficiencia, el cual reportará beneficios sustanciales.

Al respecto, Gate citado por Ryback (2019) expresa: "Triunfaremos porque contratamos a las personas más listas, mejoramos nuestros productos sobre la base del feedback, hasta que son los mejores. Tenemos retiros todos los años, y en ellos reflexionamos sobre el rumbo que sigue el mundo". (p. 62)

Se observa aquí, la transcendencia del liderazgo al resto de la organización como una masa involucrada con sus aportes al conocimiento de esa, de que la productividad depende de todos y no del aporte individual, solitario. Es allí donde se tiene cómo el liderazgo traspasa barreras, es decir, no las coloca, no interfiere la gestión, agrega valor al conocimiento de cada individuo, participación e integración de éste, haciendo a cada uno líder de su empresa u organización.

Así mismo, Walters citado por Pronet (2000). "El liderazgo es una oportunidad de servir, no de lucirse".

Vinculando el señalamiento anterior, se tiene entonces que las instituciones educativas como entes al servicio del conocimiento debe contar con un liderazgo auténtico, que cumpla con los objetivos, fines y metas que persigue la institución, muy especialmente el líder de la Educación Rural, debe servir a la causa de la formación, del engrandecimiento del que allí se forma con calidad, no debe ser líder con un barniz de liderazgo, sino la persona que facilite la conducción a través del liderazgo eficaz, donde cada integrante aporte su cuota parte para el crecimiento individual y colectivo, no quedando por fuera la organización como tal, alcanzando el éxito y la excelencia.

Retomando los aspectos señalados sobre la cualidad del líder y de acuerdo a lo expuesto por Brody (1999), se puede establecer que los líderes efectivos poseen un mínimo de ocho atributos, cualidades o características, que se pueden enumerar a continuación: 1) tienen y promueven una visión de futuro; 2) hace sentir a los demás importantes; 3) mantiene buen trato a cualquier nivel jerárquico; 4) admite sus errores; 5) corrige a los demás sólo en privado; 6) enfrenta la acción y las adversidades; 7) reconoce y celebra el éxito suyo y de sus subalternos; y 8) hace de la confianza una prioridad. Indudablemente, existen otras cualidades que se pueden añadir a las anteriores, pero grandes rasgos, en éstas es en donde hay mayor coincidencia entre los autores especialista en la materia de liderazgo.

Dentro de la efectividad del líder está que acepten de buena gana sus directrices, es decir, que se sientan a gusto. En este sentido, Cornejo, M. (1996), afirma que: "Hacer que los demás se sientan bien en la jornada rutinaria de trabajo es la esencia misma del liderato; el gran secreto del líder estriba en la forma de tratar a los demás". (p. 100)

Por otro lado, no existe nada malo en admitir una equivocación o un error. Los verdaderos líderes no tienen problema en reconocer que ellos tienen la culpa o están equivocados. Si otros creen que esconde los errores, es probable que hagan lo mismo.

Así como se admite cometer errores, se debe corregir a los demás en privado, ya que no todos tiene la misma capacidad de aceptación para las críticas o la admisión de errores. Así, criticar en público sólo avergüenza, humilla y aparta a los trabajadores. El halago en público es bueno, pero si alguien necesita recibir retroalimentación y esta es

negativa, el líder efectivo se asegura que ésta se de a solas, sin ninguna otra persona alrededor.

Uno de los aspectos más difíciles de encontrar, es el individuo capaz de enfrentar los retos, las acciones y las adversidades, por ello los líderes no se esconden. Son miembros activos de su sociedad y negocios. Pertenecen a grupos de comercio y asociaciones. Tienen presencia en sus respectivas industrias. Los líderes nunca se duermen sobre sus laureles. Son capaces de enfrentar los retos y las dificultades, como lo indica Ryback (2019), “La misión del ejecutivo consiste en presentar la solución que hace menos daño y que apoya mejor el rumbo y la filosofía de la empresa”. Ellos tratan continuamente desconocer nuevas personas, aprender nuevas cosas y ganar nuevas experiencias.

Ahora, no todo es trabajo, una vez culminada o lograda cada etapa, se debe reconocer y celebrar el éxito suyo y de sus subalternos.

No se debe negar que la competencia existe, los negocios tienen más competencias ahora que nunca. Un líder sortea esto estableciendo objetivos por equipo y recompensando a aquellos que lo logran o los superan. Los líderes analizan las deficiencias y celebran los logros. Grandes visiones y metas ambiciosas significan que siempre hay más que hacer y terrenos más altos por alcanzar. Aunque, enfocarse solamente en lo que falta por lograr puede irónicamente disminuir la posibilidad de éxito. Un líder efectivo sabe que el avance debe celebrarse si se quiere mantener la moral alta y el compromiso. Por ello, Gitlow (1991), hace énfasis en:

Los empleados deben ser considerados como el recurso más valioso que tiene la empresa y el orgullo de ellos como algo esencial para la existencia de la entidad a la larga. (...) La creación de un sistema en el cual los empleados puedan sentirse orgullosos de lo que hacen contribuye a asegurar la existencia de la compañía a la larga. (p. 224)

Para poder delegar, es indispensable obtener y dar confianza a los seguidores, por ello, la política de disminuir el tamaño y reorganizar de las instituciones han hecho a todas las organizaciones las más competitivas del mundo. Desgraciadamente, estas prácticas han debilitado la lealtad de los empleados y en muchos casos genera una

buena cantidad de cinismo. Sólo un líder altamente confiable genera el apoyo para una nueva misión. Esto significa ser franco, confiable y consistente. Significa ser auténtico y asequible cuando otros están más preocupados por mantener una imagen.

Se dice que un buen líder efectivo delega. Su equipo no debe estar desorganizado. Los miembros de su equipo necesitan tomar responsabilidades de sus actividades y la terminación de sus proyectos. No deben correr hacia sus supervisores directivos y jefes al menor problema o con mil preguntas.

Antes de empezar a delegar necesita tener a la gente correcta en su equipo. Sólo la gente que puede trabajar independiente y responsablemente puede aceptar que les deleguen. El líder efectivo necesita reconocer los intereses y habilidades de cada persona y ser realista acerca del tiempo que le tomará a cada persona aprender ciertas tareas. No aparezca para terminar una tarea debido a que un empleado tiene dificultades con ello. Se empieza por delegar proyectos de baja prioridad antes de dejarles proyectos críticos. Se debe asegurar de explicar completamente la naturaleza de la tarea en términos que puedan entender. Cuando los trabajadores entienden cómo su trabajo se adapta en el flujo del negocio, tienden a tener una reacción más informada si algo ocurre o si no está alrededor para supervisar el proyecto. El líder perspicaz arregla cualquier entrenamiento necesario para mantener a sus empleados actualizados con la información necesaria para triunfar.

Estrategias a Desarrollar para Alcanzar el Liderazgo

El Liderazgo consiste en el dominio de un conjunto de habilidades que la mayoría posee, pero que sólo una minoría usa. Por ello, se dice que el liderazgo se puede aprender y enseñar. Existen varias áreas de competencia, ciertos tipos de habilidades para dirigir a los seres humanos, de las que derivan seis estrategias de liderazgo básicas según el Instituto de Investigación para una Coevolución Creativa, (2017), las cuales se señalan a continuación:

Estrategia 1: Atención mediante la visión.

Para elegir un rumbo, el líder debe primero haber desarrollado una imagen mental de un futuro posible y deseable para la organización. Esta imagen, que se puede llamar visión puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una misión. Una imagen

de una condición que sea más deseable y, lo que es muy importante, mejor que la situación existente. El punto crítico es que una visión debe articular una proyección de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización y para las personas que laboran en ella.

En este aspecto, Giménez y otros (1998), indican que los líderes "(...) tienen responsabilidad de mejorar el sistema permanentemente, de hacer posible que todo el personal a su cargo, no solo haga mejor su labor, sino que se sientan satisfechos de realizarla, (...)". (p. 25)

Estrategia 2.- Significado mediante la comunicación.

Todas las organizaciones dependen de la existencia de significados y de interpretaciones de la realidad compartida, lo cual facilita la acción coordinada. Los líderes articulan y definen lo que previamente había permanecido implícito o inexpresado; luego inventan metáforas, imágenes genes y modelos que proporcionan nuevos focos de atención. En resumen, un factor esencial del liderato es la capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de una organización.

El líder, al comunicar significados, crea una comunidad de aprendizaje y ello, a su vez, constituye una organización eficaz. Comunicar el mensaje claramente y a todo nivel es clave. Básicamente es la esencia del proceso creativo y lo que separa al administrador del líder. El líder comunica una irrefrenable lucidez acerca de lo que quiere de sus seguidores. No se trata sólo de información y datos, cuya cantidad puede producir una indigestión, sino de su forma de presentación, de su significado total.

Estrategia 3.- Confianza mediante la ubicación.

La confianza es el lubricante que hace posible el trabajo en una organización. Una organización sin confianza es peor que una anomalía, es un error de nombre. Como el liderato, la confianza es difícil de describir, más aún de definir. Sabemos cuándo está presente y cuando no. La confianza significa disponibilidad, predicción y solvencia. Confiamos en la gente predecible, que tiene y mantiene una posición constante. Los líderes requieren construirse una imagen en base a la persistencia y la constancia. En último análisis, es la absoluta dedicación la que engendra la confianza. Los seguidores no se consiguen con prédicas, sino que se adhieren al ejemplo.

Estrategia 4.- El autodesarrollo del individuo mediante.

El recurso humano es el eje central en la pieza del desarrollo organizacional, por ello Covey (1996), señala que es necesario su capacitación para el logro de las metas, “Para lograr una mayor consistencia en el producto de la labor de los empleados no basta con instituir la capacitación (...) se requiere la institución de un programa de educación y automejora dinámico” (p. 380). De lo anterior se deduce que son dos los elementos fundamentales del desarrollo del líder: la capacidad de autocrítica y la voluntad de asumir riesgos. Para que se logre un liderazgo exitoso tiene que existir una fusión entre la autocrítica positiva y el optimismo acerca de lograr ciertos resultados. A continuación, se examina estos factores:

- Autocrítica.

Un factor clave es el desarrollo creativo del propio líder. Se consideran responsables de su propia evolución y pueden llamarse, con toda propiedad, auto evolucionados. Puede considerarse que en la base de esta actitud de desarrollo está la autocrítica positiva. Esta autocrítica está relacionada con la madurez o, más bien, con la sabiduría emocional, puesto que los líderes eficaces conservan muchas de las características positivas de la infancia: entusiasmo por la gente, espontaneidad, curiosidad, imaginación y una ilimitada capacidad de aprender nuevas conductas. En los líderes verdaderos no se hallan ni trazas de presunción o auto adoración.

Ryback (2019), sobre el tema de la autocrítica la relaciona con la autovaloración para un crecimiento de la ética del equipo de trabajo, así manifiesta que: Fomentar un sentido de la autovaloración y del orgullo de equipo por medio de la discusión es uno de los cinco principios dinámicos e interactivos que ha descubierto para la efectividad del líder. (p. 103)

Por eso resulta fundamental que los líderes logren una fusión entre la autocrítica positiva y el optimismo acerca del logro de las metas que se han trazado.

Estrategia 5.- Capacitación.

El efecto esencial de este estilo de liderazgo es que los líderes creativos capacitan a otros a que traduzcan intención en realidad. Se trata de influenciar, atraer, estimular.

Esto los lleva a arrastrar a la gente, en lugar de empujarla. Buscan que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.

Gitlow (1991), presenta dos enfoques encontrados, por un lado, lo plantea como necesidad: "Ciertamente los trabajadores necesitan capacitación para cumplir bien sus funciones" (p. 124); y por otro, como recursos para la solución de problemas al indicar que: "Muchas veces los administradores utilizan la capacitación como solución para un problema y no como metodología continua e integrada para el crecimiento y el desarrollo de los empleados". (p. 124) Bajo la nueva óptica de la administración, el recurso humano es el capital máspreciado en las organizaciones, por lo cual debemos dedicarle tiempo, esfuerzo y dinero para su capacitación, a fin de que puedan adoptar la filosofía de las organizaciones para que contribuyan efectivamente al logro de las metas propuestas.

Estrategia 6.- Descentralización.

Según Servan-Schreiber (1996), la elección de la "buena gestión", con vistas a un crecimiento máximo, no es de orden técnico. Depende, en primer lugar, de la respuesta que se dé a esta pregunta ¿Hay que dar crédito a la inteligencia del grupo más numeroso?". Según él, los europeos se habían inclinado a contestar negativamente y la presunción de incompetencia se extendía en ondas concéntricas y trae aparejada una doble perversión. Mata la iniciativa por dentro y por fuera y disloca la administración. En efecto, la unidad de un poder central sobrecargado de detalles, abrumado por la teledirección de millones de operaciones particulares, ha de ser forzosamente ficticia. La presunción de incompetencia elabora sin cesar sus propias confirmaciones, pues niega a aquellos a quienes ataca la posibilidad de demostrar o adquirir unas aptitudes que les son negadas a priori. Engendra constantemente conductas irresponsables y acaba por justificar la desconfianza en que se apoya.

Liderazgo escolar

Liderazgo de los Directivos en el Contexto Educativo:

Gerenciar las instituciones educativas requieren del personal directivo una continua preparación y actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias, y para que pueda enfrentar los cambios de manera

eficiente, ya que la complejidad gerencial moderna induce al hombre a buscar más allá de lo tradicional, un nuevo tipo de gerente, capacitado para manejar la empresa del siglo XXI.

Igualmente, Drucker (2002), referencia que un líder es un catalizador de recursos, talentos y esfuerzos hacia una meta común. Su principal misión es la de guiar al equipo hacia una visión compartida, evaluando desempeños, corrigiendo errores y reforzando aciertos. Sus principales recursos están estrechamente ligados a sus virtudes personales, especialmente a su credibilidad como persona y como profesional. Por ello en el ámbito educativo, donde prevalece el servicio hacia el educando, a la comunidad y al país, el desarrollarse como líder es desarrollarse como persona.

El éxito organizacional, es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy requerida, especialmente en puestos gerenciales, demanda mucho más que competencia técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: Liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos. Que pueda unir a la gente en la persecución de un propósito significativo, a pesar de las fuerzas que lo separan, y en definitiva que pueda mantener las organizaciones educativas libres de la mediocridad caracterizada por conflictos burocráticos, y luchas de poder. Asimismo, Diez (1994), sostiene al referirse a los gerentes educativos que:

Ellos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales... y promover las relaciones interpersonales (p. 41).

Entonces, gerenciar y liderizar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el léxico común.

De tal forma, que mientras Morgan (1991), señala que el talento gerencial permite el desarrollo de los procesos que se emprenden y no es el azar lo que hace una

experiencia enriquecedora. Existe cierto orden, ciertas condiciones y características de quienes dirigen, entre esas su condición de líder, que le permitan enrumbar la empresa hacia su misión. El talento gerencial y el nivel de liderazgo que imprima a su gestión determinan la productividad entendida como los resultados que se obtienen mediante un conjunto de insumos, que interactúan en un proceso de obtener más de lo que se invierte y trabajar mejor con lo que se tiene. En el mismo orden de ideas, Stoner (1989) señala que las expectativas, los rasgos y los enfoques del comportamiento determinan el liderazgo y su eficiencia, de la cual dependen las variables: cultura organizacional, metas en las tareas, actividades de trabajo, valores y experiencias de los gerentes para lograr un liderazgo más efectivo y adaptado a cada entorno.

Igualmente, existen los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional, los cuales pueden ser aplicados al contexto educativo y desarrollados en el desempeño laboral del docente. Según Bass (1985), el líder transformacional se distingue por cinco (5) características básicas, que pueden ser relacionadas con la labor desempeñada por el profesor universitario en sus competencias docentes, éstas son: la consideración Individual, la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la tolerancia psicológica, la influencia idealizada en su quehacer cotidiano. A continuación, se describen por separado:

- a) Influencia idealizada. (Carisma): El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A la vez que se presenta como un modelo, el líder carismático se distingue claramente de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas. El carisma es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto (Bernal, 2000). En tal sentido, el docente debe transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal, así mismo, demostrar autoconfianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, ser respetado por lo que hace y producir satisfacción en los miembros del personal.
- b) Motivación inspiradora: El líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso

personal y entusiasmo por la visión para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás. En relación con esta cualidad, el líder educativo deberá aumentar el optimismo, de lograr el entusiasmo y una mayor implicación en el logro de los objetivos de la institución

- c) Estímulo intelectual: El líder promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas. A la vez, provoca intelectualmente a su gente estimulándoles a hacerse preguntas, cuestionando los modos habituales de hacer las cosas, permitiendo que tengan errores. El aspecto esencial reside en proponer un nuevo enfoque para viejos problemas, en ese sentido, el docente debe hacer énfasis en la inteligencia y la racionalidad para la solución de problemas que se le puedan presentar, se trata de estimular la actuación de sus estudiantes, animándolos a generar nuevas ideas y a tomar responsabilidades.
- d) Consideración individual: El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado (Bernal, ob. cit.). Bajo estos postulados, se puede indicar que los docentes quienes ejercen su rol de liderar dentro de la educación, deben aplicar este tipo de liderazgo en el sentido de tener en cuenta aquellas conductas que caracterizan a cada uno de estos factores.

Por tal razón, la consideración individualizada es otro factor de suma importancia ya que se refiere a aquellas conductas que conforman una relación directa entre el líder y el personal bajo su cargo, prestando atención personal a cada miembro, tratándolo individualmente, orientándolo. Es decir, los líderes educativos deben dar ánimo, aumentar el optimismo y entusiasmo, comunicando sus visiones de futuro realizables.

- e) Tolerancia psicológica: Coherentemente con el modelo planteado, también es muy importante considerar un factor que implica usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. Es el proceso de aprender a tolerar los errores de los demás y utilizar los propios para mejorar, ser paciente, amable, en fin, disponer de un sentido del humor que permita

al docente líder crear atmósferas de trabajos adecuadas para tratar los innumerables problemas y conflictos que puedan surgir.

Con respecto a los enfoques sociológicos de la integración comunitaria, el líder gerencial educacional propicia una apertura al trabajo desde la parte comunitaria, trascendiendo la escuela para fomentar espacios de reflexión permanente, todo en la búsqueda de una integración comunitaria. Dicha integración no solo remite a procesos formativos de orden pedagógico y didáctico, sino que abarca aspectos sociológicos comunitarios fundamentales, tales como organización en cuanto a la salud, desarrollo social y cultural, a asimismo se lleva a cabo la comunicación, las relaciones y la participación que permita el flujo de recursos e intercambios dentro de la comunidad educativa y del entorno inmediata.

El liderazgo escolar como agente de cambio

Por otra parte, un líder escolar como “agente de cambio”, permite que exista en el entorno de la comunidad escolar “una identidad cultural y pertenencia local” de la comunidad escolar. En este aspecto debe basarse en los cuatro ejes que marcan la pauta como agente de cambio. Comenzando con el primer eje del proceso enseñanza-aprendizaje, que corresponde a la “Gestión Curricular”. Es decir, debe liderar los términos de las políticas públicas en materia de los lineamientos filosóficos que el Ministerio de Educación ha estipulado para esta modalidad de enseñanza en el área rural, en particular lo referido a las escuelas multigrado, donde se produce enseñanza simultánea de varios grados o niveles en el mismo momento de tiempo. Por ello, debe promover en los docentes las potenciales mejoras en el currículo adecuado al contexto, modificando los módulos rurales.

En la segunda dimensión, el director debe destacarse en su papel en el “Liderazgo Escolar” al tratar de unir todos los esfuerzos posibles de su equipo de trabajo (equipo de gestión, docentes de aula, asistentes, colaboradores y apoderados), a fin de que el establecimiento educacional se encamine a convivir de forma integrada por todas las identidades y los elementos institucionales que es posible visualizar en función de la ocupación, la justicia, la escuela, los partidos políticos, la iglesia, la familia, género, territorio, lengua; manifestándose como vivencia elementos valorativos de la

vida diaria. Reflejando que como líder escolar se compromete con la institución y con la comunidad, como un solo grupo en bloque, y que a través de la planificación puede establecer indicadores que permitan evaluar la gestión de su propia gestión, y de la labor de su equipo de trabajo, principalmente del grupo de docentes. Tal como lo sugiere Sevilla (2013), ser auténtico en demostrar su capacidad de tener un liderazgo educativo con manifiesta identidad con su entorno natural, de trabajo y de convivencia con la comunidad, de donde provienen sus alumnos.

Cabe destacar, que la Escuela G-1123 de la comuna de Cabrero, la integran familias de niveles socioeconómicos bajos, quienes trabajan en múltiples faenas productivas de temporada como la agricultura, ganadería y actividades forestales. Al respecto, “La encuesta Casen 2020 también constata que la pobreza sigue siendo mayor en zonas rurales (13,82%) que en zonas urbanas (10,42%). Sin embargo, en comparación a años anteriores, la pobreza rural se redujo levemente (de 16,5% en 2017) y la urbana aumentó (de 7,4% en 2017)”. (NexNews, 2022, p. 21)

Las comunidades rurales presentan una serie de rasgos que las distinguen de otros centros poblacionales tales como el “predominio del trabajo agrario, la baja densidad de población, la escasa diferenciación y movilidad social y los vínculos personales de naturaleza primaria” (González & Larralde, 2013, p. 143)

En relación a la tercera dimensión: “La Convivencia Escolar”, el director y el cuerpo docente, en su papel de líder debe estar preparado para afrontar los múltiples inconvenientes para el desarrollo de la educación de estudiantes respecto a zonas urbanas, considerándose en primer lugar, el aislamiento de dichos sectores, lo que dificulta la convivencia, ya que no todos presentan en el mismo nivel en su situación socio-económica.

Por su parte, Tortosa (2005), señala otros obstáculos que enfrentan las comunidades rurales, entre las que se destacan: 1) Relaciones humanas limitadas entre los integrantes de la comunidad. 2) Distancia considerable respecto de una cinta asfáltica, de las localidades urbanas o de las estaciones de transporte. 3) Niveles de vida inferiores al de los trabajadores de las ciudades; y 4) Inadecuada atención educativa para las poblaciones infantil y adulta. Por lo cual es fundamental, que el

director como líder, trate de mantener un equilibrio para una convivencia armoniosa entre todos sus integrantes, por muchas desigualdades que puedan existir y/o observarse.

Finalmente, en la cuarta dimensión, que está referida al manejo, aprovechamiento u optimización de los “Recursos”, se debe considerar el velar por los diferentes espacios, tratando de mejorar todas sus áreas, como son: 1) la sala de clases rural, para que la misma se adapte a diversas realidades rurales, así que los espacios inclusivos son una realidad. 2) Considerar que muchas escuelas rurales son unidocentes por lo necesitan integrar las asignaturas y adaptarlas a los estudiantes de diferentes asignaturas, pues hay escasez de docentes, muchas veces solo hay un docente para todos los grados. 3) Por lo anterior, el líder (director/docente), debe tratar en el interior de las aulas el trabajo en equipo, incentivando a la creatividad y autonomía para conseguir recursos para el aprendizaje de los estudiantes 4) Entregar educación en zonas más aisladas del país, depende más del empuje que el director pueda dar, ya que este sector rural es una de los más vulnerables del país. 5) A pesar de recibir menos recursos por el bajo número de estudiantes, muchas obtienen excelentes resultados prueba de una gestión eficiente en recursos (Educación2020, abril 2018).

Y en ese sentido, el contexto histórico evidencia que la escuela rural en Chile no alcanzó los requisitos mínimos que requería la institución escolar. Desde principios del siglo XX, solo uno de cada tres niños chilenos concurría a la escuela. La modalidad de educación primaria comenzaba a intentar un poderoso progreso en las ciudades del país. En el ámbito rural, era una realidad alarmante: la enseñanza rural prácticamente no existía y el analfabetismo alcanzaba el 71 % de la población.

Frente a estas circunstancias, la Ley de Educación Primaria Obligatoria promulgada en 1920 introdujo una serie de medidas tendientes a expandir la escolaridad en todo el territorio nacional. En el caso de los campos, se estableció que, para que dicho propósito pudiera hacerse efectivo, los dueños de grandes fundos tendrían la obligación de mantener una escuela elemental dentro del predio si los menores en edad escolar que allí vivían superaban la veintena (Pérez, 2018, p. 1).

De acuerdo a lo señalado, los líderes escolares rurales “como agentes de cambio”, no solo lideran con anhelos, también tutelan a las escuelas rurales e influyen en toda la comunidad escolar. “La idea de una educación en, con y para el territorio se ha venido concretando en la propuesta de algunos teóricos (Cajiao, 2001; Jurado, 2009), que señalan que para construir una sociedad educadora la responsabilidad de la educación no solo está en manos de las instituciones educativas, sino también en los diversos actores de la comunidad, que deben integrarse para aportar en este proceso social. La propuesta teórica de Ciudad educadora (Jurado, 2009) y los proyectos de comunidades de aprendizaje (Elboj y Oliver, 2003) sirven de antecedentes para plantear que es posible entablar una relación simbiótica entre las instituciones educativas y el territorio, si existe la voluntad política y social para ello. En esa relación, el territorio debe ser concebido como un entorno educativo en el que tienen lugar acontecimientos con potencialidad educativa, frente a los cuales la escuela es un vehículo para la apropiación de conocimientos, habilidades y valores. Los fenómenos sociales y culturales enriquecen los currículos que se movilizan, desde las asignaturas tradicionales hacia un diálogo enriquecido con el entorno, dando lugar a una educación pertinente que beneficia a los niños, niñas y jóvenes”

De esta manera, la mayoría de los terratenientes incumplieron con lo que ordenaba la ley. En los años 1929 y 1930 se decretaron normas determinadas sobre escuelas rurales. Los terratenientes debían edificar los establecimientos, remunerar a los docentes y suministrar los útiles, donde existía la vialidad de solicitar una subvención por estudiante como compensación. Diez años después, luego de dichas normativas en Chile, en la comuna de Cabrero comienza a funcionar la Escuela Los Caulles G -1123. “Estuve asistiendo dos años. Lo primordial era alfabetizar a los estudiantes. Éramos 40 alumnos en total en un curso multigrado de 1° a 3° Básico. Aprendí con el libro silabario a leer. Era muy buen alumno. La profesora a cargo se llamaba María García”, señala el alumno más antiguo del establecimiento, Erasmo Morales Araneda de 93 años.

De esta forma, el requerimiento por una enseñanza rural contextualizada permaneció en etapas de los gobiernos radicales, manifestado en tres iniciativas determinantes: a) La elaboración de un silabario adecuado al contexto de los

estudiantes del medio rural. B) La aprobación de una nueva ley de enseñanza normal. Por último, se creó y puso en práctica discontinuamente un plan tentativo de educación en el área rural, difundido como “Plan San Carlos”.

También se propuso modificar el sistema de formación de maestros, a fin de entregarles herramientas específicas para su desempeño campesino. Con este fin, la Ley de Enseñanza Normal estableció en 1929 la creación de las escuelas normales rurales. “Era un ambiente muy amigable. Nos realizaban las clases en una sala grande de “barro tirado”, no había piso, pero éramos felices aprendiendo a leer. Se nos enseñaba a cultivar la tierra. Realizábamos huertos y aprendíamos a abonar la tierra. Para las fechas importantes las profesoras de esos años, primero la señorita María García quien estuvo tres años y luego, Rita Solís quien vivía en la escuela, nos pintaban pañuelos que valorábamos como un tesoro dado que, en esos tiempos, era difícil de recibir un juguete”, señala María Alfaro.

En la subsiguiente administración de gobierno del presidente Eduardo Frei Montalva (1964-1970), fue una reforma ajustada en la ampliación de la cobertura escolar. Se incluyó el ámbito rural. Con todo, la expansión de la escuela primaria en los campos se llevó a cabo silenciando las demandas de educación diferenciada. Tanto es así, que la distinción entre escuelas normales rurales y urbanas terminó desapareciendo.

Educación Rural

La Educación Básica Rural constituye un sector específico del sistema educacional, en el sentido de que se define principalmente por su localización geográfica, el carácter cultural de la población escolar a que atiende y especificidades pedagógicas propias según el contexto en que se encuentre. Es decir, su currículo educativo debería estar adecuado a su entorno, a fin de cubrir las expectativas de cubrir sus necesidades básicas y de desarrollo cultural, formativo y productivo de su sector (Ministerio de Educación, 2020)

Para la fundación 99, los niños(as) de localidades pequeñas y distantes amplían sus oportunidades de inclusión social y proyectos de vida futuros a través de una educación adecuada, adaptada y pertinente a su contexto que les permite alcanzar

aprendizajes de calidad. En este sentido, estas escuelas rurales se organizan a través de las denominadas “aulas multigrado”, que responden a la diversidad de los y las estudiantes que asisten, dada por su edad, disposiciones al aprendizaje y puntos de partida que presentan. En una escuela multigrado, al menos una de sus aulas se encuentra combinada, es decir, está compuesta por estudiantes de diferentes cursos o grados. Según las estadísticas del propio Ministerio de Educación (2021), existen más de 35.500 estudiantes que despliegan sus talentos y logran las habilidades requeridas para su desarrollo en 2.200 escuelas rurales multigrado-chilenas.

Educación multigrado

Según registros históricos, de manera formal el Decreto Exento N° 477 del 10 de agosto de 1995, fija las normas técnico-pedagógicas para las escuelas rurales multigrado (con cursos combinados). Posteriormente, lo cual fue reafirmado en el Decreto 968 EXENTO, de fecha 19 abril del 2012, por el Congreso Nacional de Chile, señalando que las escuelas rurales multigrado son realidades que en la experiencia del ámbito rural, son necesarias de mantener. Más recientemente, quedaron definidas a través del Decreto N°1107, de 2021, están designada para todas aquellas instituciones educativas de diferentes niveles académicos, en las que los docentes o figuras educativas atienden a estudiantes de distintos grados en una misma aula, como ocurre en los preescolares unidocentes, por lo general en los niveles de educación básica de los primeros grados se asignan de uno a tres maestros para conformar estas aulas multigrado, en función de la matrícula vigente, y los recursos humanos disponible para cada centro. Generalmente estas escuelas están destinadas a cubrir las necesidades de poblaciones muy reducidas, donde los alumnos matriculados pertenecen al entorno geográfico donde está ubicada la escuela, y atiende a una amplia diversidad de alumnos de tipo general, que puede incluir a: población de la zona, indígena, migrantes, comunitaria, en tránsito o temporal).

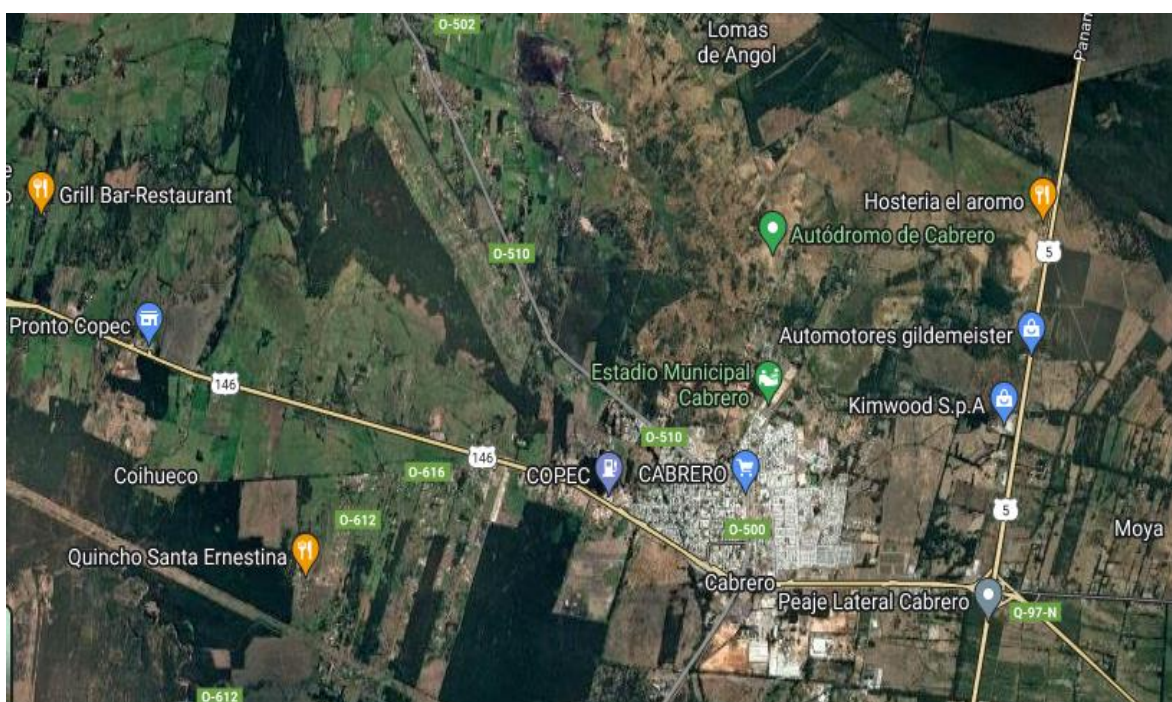
Las estrategias pedagógicas que se aplican en las aulas multigrado deben permitir que alumnos(as) de diferentes edades puedan convivir en el aula y aprender juntos, en función de un Currículo Escolar adaptado a su contexto, por lo cual las metodologías activas que se apliquen deben buscar estrategias adecuadas que

permitan atender a todos su alumnado en un mismo ambiente, prácticamente de manera simultánea.

Comuna de Cabrero

Cabrero es una ciudad y comuna chilena, perteneciente a la Provincia y VIII región del Biobío, en la zona central de Chile, a una distancia de 459 kilómetros al sur de Santiago, capital del país, a tan solo 74 kilómetros al este de Concepción, capital de la Región del Biobío (Ver imagen de su ubicación geográfica).

Ubicación geográfica



Fuente: Google maps, 2022.

La comuna de Cabrero abarca una superficie de 639,8 km² y una población de 28.573 habitantes según el último Censo 2017 (INE, 2018), correspondientes a un 1,43% de la población total de la región y una densidad de 43,99 hab/km². Del total de la población, 14.399 son mujeres (50,39%) y 14.174 son hombres (49,61%). Un 23,64% (6.653 hab.) corresponde a población rural, y un 76,36% (21.492 hab.) corresponde a población urbana

Según los criterios que maneja el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2020), el sistema de clasificación de asentamientos humanos está en función de la cantidad de habitantes, las actividades a las cuales se dedican, entre otros factores. Bajo este sistema categoriza bajo el siguiente criterio: Es una ciudad una entidad urbana aquella que cuentan con más de 5.000 habitantes, con la excepción de las entidades urbanas que tienen menos de 5.000 habitantes, pero que cumplen con la característica político-administrativa de capital regional o provincial. Así, categoriza como “un pueblo”, a aquella entidad urbana que cuenta con una población que fluctúa entre 2.001 y 5.000 habitantes o entre 1.001 y 2.000 habitantes, donde menos del 50% de la población que declara haber trabajado, se dedica a actividades primarias. Así, “una aldea” es una entidad rural, cuya población fluctúa entre 301 y 2.000 habitantes, o entre 1.001 o 2.000 habitantes, con más del 50% de su población dedicada a actividades primarias. Presenta generalmente amanzanamiento y/o continuidad de viviendas en torno a una vía de comunicación estructurante. De acuerdo con lo anterior, las aldeas se clasifican en concentradas y semiconcentradas. - Un caserío es una entidad rural con nombre propio que posee 3 viviendas o más, cercanas entre sí, con menos de 301 habitantes y que no forma parte de otra entidad.

Como se puede apreciar, esta clasificación está fuera de la contextualización de la realidad chilena, y en contraposición a los criterios que maneja el propio Ministerio de Educación.

Escuela Los Caulles

Esta institución está identificada para la denominación “Escuela G- 1123 Los Caulles” (Ministerio de Educación, 2020), registra varias décadas de importante presencia educando a generaciones de niños y niñas del sector rural que lleva el mismo nombre, distante a 7 kilómetros de Cabrero, muchas familias formaron a sus pequeños en este establecimiento educacional, cuya característica principal ha sido la de contar con maestros comprometidos, empáticos y conocedores en profundidad de la realidad del mundo rural, las actividades campesinas e idiosincrasia del hombre y la mujer del campo.

Esta comunidad educativa la componen familias del sector cuyo sustento proviene de diversas actividades productivas, los padres y apoderados desempeñan trabajos como la agricultura, ganadería, forestal y trabajos de temporada, situándose en un nivel socioeconómico bajo. Este centro educativo se encuentra ubicado en la localidad rural de Los Caulles, distante a unos 7 kilómetros de la ciudad de Cabrero.

En cuanto a sus antecedentes históricos, la Escuela G 1123 Los Caulles registra varias décadas de importante presencia educando a generaciones de niños y niñas del sector rural que lleva el mismo nombre, a pesar de que dista mucho de la población de Cabrero, muchas familias formaron a sus pequeños en este establecimiento educacional, cuya característica principal ha sido la de contar con maestros comprometidos, empáticos y conocedores en profundidad de la realidad del mundo rural, las actividades campesinas e idiosincrasia del hombre y la mujer del campo.

En su época de mayor apogeo el establecimiento contó con una matrícula bastante significativa. Sin embargo, con el paso de los años y las facilidades de traslado para los estudiantes y el éxodo de las familias a la ciudad en busca de mejores expectativas laborales, el número de alumnos fue decayendo hasta registrar en la actualidad su nivel más bajo.

Actualmente, con el respaldo de la administración local, y las inversiones que el estado está efectuando en la educación pública, se espera que la “Escuela Los Caulles”. pueda seguir cumpliendo la noble tarea de enseñar a los hijos de esa tierra por mucho tiempo más (Gutiérrez de la Barra, 2022)

Por otro lado, la Escuela mantiene excelente relación con el resto de las instituciones comunitarias del sector, Junta de Vecinos y Taller Laboral, con quienes se trabaja y desarrollan algunas actividades durante el año, así también, cuenta con el apoyo del Departamento de Educación Municipal, en todo lo que respecta al trabajo técnico pedagógico y administrativo y es hace varios años apadrinada por la Agrupación de Profesores Jubilados de Cabrero (Busca tu empresa, 2022).

Actualmente, la escuela depende de la Ilustre Municipalidad de Cabrero, su directora Yasmina Gutiérrez De la Barra, su matrícula está conformada por 13 alumnos de 1ero. a 8vo. Medio.

Facha de la entrada a la Escuela Los Cauilles, 2022.



Fuente: Google maps, 2022.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque y Diseño de la Investigación

La metodología es un proceso en el cual se establecen los pasos a seguir y las herramientas a utilizar para alcanzar el propósito de la investigación. Este estudio se orienta a efectuar en su primera etapa, un diagnóstico de la situación en el entorno de la Escuela Multigrado G-1123 Los Caulles, en los aspectos de identificar del cuerpo docentes-directivos sobre sus habilidades comunicativas con respecto a cualidades de sostener/manifestar/evidenciar un liderazgo escolar como agente de cambio, así como determinar los diferentes tipos de liderazgo allí existentes; para luego finalizar en la valoración de la participación de estos actores en el logro de la integración de los estudiantes bajo la modalidad de las escuelas rurales multigrado para el año 2022.

Por ello, desde el punto de vista de la clasificación, el presente estudio tiene un enfoque mixto (cuantitativa y cualitativa a la vez), bajo un tipo y diseño no experimental, del tipo de campo y de carácter descriptivo. Y tal como se mencionó en la sección anterior, según el potencial de la diversidad allí existentes de los datos que se recopilarán, la investigación puede clasificarse en Mixta: a) Investigación cuantitativa (la que se realiza para obtener y evaluar información utilizando un enfoque estadístico y/o matemático), en función de la recolección de datos a través de un instrumento bien estructurado (cuestionario). En el aspecto cualitativo, se efectuará sondeo de opiniones sobre los aspectos básicos de apreciación sobre la labor realizada por directivos que han pasado por este centro educativo desde su creación; y por el otro lado, una recolección de información, relatos, pláticas, diálogos históricos de maestros, educadores, directivos y miembros de la comunidad que han estado vinculado con la institución y han podido apreciar - aunque sea subjetivamente- los rasgos de liderazgo que han tenido los directivos responsables de conducir la institución a lo largo de los tiempos hasta la fecha del año 2022.

En este último aspecto, y tal como lo sugiere Barradas (2019) & Hernández Sampieri et al (2019), un enfoque mixto, requiere de la extracción y manipulación de datos e información procesada cuantitativos, e interpretada para las características del tipo cualitativos, a fin de encontrar una respuesta que de un diagnóstico más preciso de la realidad y así poder finalmente, establecer un tipo liderazgo que han tenido los directivos y su incidencia como agente de cambio para la integración de los estudiantes bajo la modalidad de multigrado en la Escuela rural G- 1123 Los Caulles, en esta comuna de Cabrero para el año 2022.

Tipo de investigación

Este estudio se enmarcó en un diseño no experimental, transeccional, donde solo se recopiló información histórica de algunos actores principales que aún están vivo y pueden dar fe del tipo de liderazgo que prevaleció entre los directivos que tuvieron a su cargo la institución, y lo que actualmente han observado algunos miembros de la comunidad educativa actual y del entorno; así como de los logros en los aspectos de integración y ser el motor como agente de cambio para que prevalezca esta modalidad de educación en los entornos rurales de Chile; tal como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2019).

Por otro lado es transversal en el tiempo, porque se concretará a la toma de los datos (cualitativos y cuantitativos) que puedan ser obtenidos para finales del año 2022, es decir, en un momento delimitado en el tiempo, para un momento único, una sola toma o recolección de datos, y no una serie periódica de toma de datos repetitivos para ver una evolución del liderazgo de estos directivos. En pocas palabras, su propósito será describir variables y analizar su factor como agente de cambio para la integración de los estudiantes que toman la modalidad de escuelas multigrado en el entorno rural.

Igualmente, la investigación presente es tipo de campo, descriptiva, teniendo en cuenta el análisis sistemático de la problemática que genera poder mantener este tipo de instituciones educativas en entorno rurales y cercanos a otros centros de enseñanza donde prevalece el sistema separado y escalonado por grado. Y así, valorar el tipo de liderazgo que ha prevalecido con la finalidad de describirlos,

clasificarlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores que lo componen, además de explicar su prevalencia, tendencia y arraigo de sus directivos para manejar estos centros educacionales. En tal sentido, Sabino (2019), define la investigación de campo como:

Aquella que se realiza mediante la recolección de datos directamente de la realidad que se investiga, su valor reside en que permite al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos y de esta manera hacer posible su revisión y modificación en el caso que surjan dudas al respecto. (Sabino, 2019; p. 41)

En cuanto a la investigación se considera también de carácter descriptiva, tal como señala Arias (2012), por cuanto pretende relatar en forma escrita todo lo encontrado, a través de síntesis resumida de la información recabada, tanto de la observación, las entrevistas y la tabulación de los datos producto del conteo de las respuestas dadas en el cuestionario estructurado que se maneja.

Población, muestra, unidades de análisis e informantes claves

Para la presente investigación, si bien la población general puede estar referida a todo el conjunto de docentes, directivos y miembros de la comunidad educativa de la Escuela G- 1123 Los Caulles de la comuna Cabrero, esta quedó más delimitada por sus características vinculadas directamente al objeto de estudio, por ello, la población en el presente caso correspondió a todo el personal que en algún momento fueron parte activa de la institución educativa. En este sentido, el número de total de docentes, directivos y actores involucrados en el hecho educativo de la comunidad escolar asciende a más de 42 sujetos y, por lo tanto, conformó el colectivo global de estudio. Como se puede ver ese número es elevado para cubrirlo por parte de la investigadora, ya que existe dificultad en su ubicación, por cuanto algunos ya han fallecidos, cambiado de domicilio o no están disponibles para ser entrevistados, aplicarles el cuestionario, etc., pero dicho número sirvió de referencia para delimitar la amplitud del estudio.

Los trabajos de investigación consideran de suma importancia la definición precisa de su objeto de estudio, y ello queda representado por el término de “población”, prácticamente comprende a aquel grupo de individuos pertenecientes

al universo general que comparten ciertas características similares como sexo, edad o estado de salud, actividad que realizan, profesión, lugar de trabajo, u otros rasgos “comunes” o “muy semejantes” al interés del estudio (Arias-Gómez, Villasís-Keever & Miranda Novales (2016).

En referencia a las unidades de análisis y/o sujetos participantes, el foco se centró prácticamente en los que llegaron ocupar cargos directivos en la institución desde su fundación hasta la fecha (2022), por cuanto se está indagando su papel desempeñado en los aspectos de liderazgo que ejercieron y su contribución como agente de cambio para la integración de los estudiantes de esta escuela objeto de estudio.

Un concepto básico en la teoría del muestreo, es lo que corresponde a cada uno de sus elementos, por ello, la unidad de muestreo, es la unidad mínima de observación de la que se obtendrá información de las variables útiles, es decir, en este caso a cada directivo, docente o miembro de la comunidad educativa vinculada a la institución “Escuela Los Caulles”.

Estos integrantes de la muestra son los que se pudieron ubicar, contactar y voluntariamente accedieron a participar y suministrar información detallada del actuar de los directivos que asumieron ese cargo a lo largo desde su fundación.

Instrumentos y/o Procedimientos de recolección de datos

La información recolectada en el estudio se obtuvo de fuentes primarias y secundarias, el diseño de instrumentos como el cuestionario, y la guía de entrevista, entre otros, son modelos usados por los investigadores en el área de las ciencias sociales.

Cabe señalar que los datos primarios y secundarios no son dos clases esencialmente diferentes de información, sino partes de una misma secuencia: Todo dato secundario ha sido primario en sus orígenes, y todo dato primario, a partir del momento en que el investigador concluye su trabajo, se convierte en dato secundario para los demás.

Asimismo, se encuentran además otro instrumento de recolección de datos primario, como es el cuestionario. Sobre la base de este planteamiento es necesario indicar que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso del que se puede valor un investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

En concreto, se aplicaron las siguientes técnicas e instrumentos:

- Observación directa: Asistiendo al recinto físico donde funciona la Escuela Los Caulles, a fin de visualizar algunas evidencias que dejen constancia de hechos de liderazgo por parte de los directivos actuales y que contribuyan al proceso de la integración de los estudiantes multigrado en la institución objeto de estudio.
- Entrevistas: Entrevistas a algunos docentes que ejercieron el cargo de director de la escuela, o subalternos que pudieron dar apoyo en los rasgos que evidencien algún tipo de liderazgo, utilizando una “guía escrita de entrevista.
- Encuestas: Encuestas realizadas a través del instrumento: “cuestionario escrito estructurado”, el cual fue a una muestra más abierta, incluyendo docentes y miembros de la comunidad educativa vinculada a la institución.

Criterios de Calidad de la Investigación

Partiendo del concepto de que un instrumento de recolección de datos es válido cuando mide lo que se pretende que mida; la investigadora se enfocó en tomar algunos lineamientos para garantizar la calidad de la investigación en el sentido de validar los instrumentos empleados (cuestionario y guía de entrevista), y así asegurar que cumplieran con los requisitos de validez y confiabilidad. Ahora bien, todo investigador no puede confiar en la pura convicción propia de que lo se ha hecho está bien o que iba a medir lo que se pretendía indagar, por lo cual se decidió acudir a la opinión de los expertos y/o especialistas en diseño de instrumentos de investigación cómo lo señala Pérez (2005), es decir, se acudió a 2 expertos que efectuaron una revisión de los instrumentos propuestos -en este caso: guía de entrevista y cuestionario semiestructura, a quienes se les pidió que analizarán su estructura, redacción, corrigieran sus elementos débiles y así concluyeron que gracias a su verificación y respaldo apuntaron que estos instrumentos podrían

recolectar a través de los diferentes ítems la data necesaria y que estaban en estrecha concordancia con las variables, la interrogante y los objetivos específicos que se pretendían alcanzar a través del desarrollo metodológico propuesto, a fin de dar fiabilidad y validez a estos instrumentos.

En el caso concreto de este estudio, los instrumentos propuestos fueron sometidos a una revisión de contenido, donde se consideraron los siguientes aspectos:

- Claridad: Circunstancia que rodea la utilización de una palabra, frase u oración para transmitir las ideas sobre un concepto, pregunta o expresión.
- Congruencia: Conexión existente entre las ideas expresadas en el ítem y uno de los objetivos establecidos en la investigación.
- Pertinencia: Que corresponde a la dimensión de una variable, siendo oportuno y conveniente su presentación en el orden, tiempo y sitio del instrumento evaluativo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se describen los resultados obtenidos en el estudio referidos a las opiniones emitidas por docentes, apoderados, estudiantes, asistentes laborales y otros miembros de la comunidad educativa; y cuya fuente correspondió al cuestionario aplicado a 25 sujetos que aportaron información sobre características, rasgos observados y evidencias en materia de liderazgo en la actuación de la actual directora de la Escuela G- 1123 Los Caulles en la comuna de Cabrero; y de otros 4 participantes que dieron similar información, pero referida al anterior director de esta institución educativa; cubriendo así el componente de la investigación cuantitativa.

Por otro lado, se efectuaron una serie de entrevista a informantes claves que forman o formaron parte del quehacer de este centro educativo, los cuales aportaron información valiosa, y más detalladas sobre aspectos de la personalidad, acciones y comportamientos que permitieron, en cierto modo, identificar el tipo de liderazgo aplicado en su respectivo entorno espacial y temporal enfocados al logro de convertirse en agentes de cambio para la integración de los estudiantes multigrado para la institución objeto de estudio.

Análisis Cuantitativo del Estudio

La información suministrada por los sujetos investigados se presenta en cuadros, cuyos datos se destacan en frecuencia y porcentajes por alternativa de respuesta (siempre, a veces y nunca). De la misma manera, dicha información se muestra por medio de gráficos, para lo cual sólo se consideró algunas agrupaciones por las 4 dimensiones que se manejaron en el presente estudio. Este enfoque estadístico, se abordó por cuanto constituye una herramienta que permite al investigador agrupar, organizar, analizar e interpretar resultados, a los cuales se les atribuyó un significado que coadyuvó a dar respuesta a las interrogantes y a los objetivos específicos de la investigación.

Tabla 1

Distribución de las respuestas dada por los encuestados para diferentes indicadores en la Dimensión: Gestión Curricular. Cifras absolutas y relativas. Escuela G-1123 Los Caules, Comuna de Cabrero.

Dimensión:	Item	Enunciado del ítem:	Valoración de la Directora Actual:				Valoración del Director Anterior:					
			Siempre	%	A veces	%	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%
Gestión Curricular	1	Lineamientos Pedagógicos	25	100%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%
	2	Identificado con la comunidad	25	100%	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%
	3	Supervisa, orienta y lidera aprendizaje	25	100%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
	4	Apoya proceso aprendizaje multigrado	25	100%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%

Fuente: Matriz de tabulación de datos del cuestionario aplicado. Dic. 2023

Análisis e interpretación

En esta primera dimensión se pudo valorar 4 indicadores en la gestión curricular, donde se puede observar que la actual directora fue apreciada muy positivamente en los aspectos de: lineamientos pedagógicos aplicados, la identificación con su comunidad escolar, en la vigilancia, supervisión, orientación de los aprendizajes bajo la modalidad de escuela rural multigrado y finalmente, en el apoyo a todos los procesos para el aprendizaje de esta modalidad. Así se observa, que los 25 encuestados, sostienen que “Siempre” se ha podido observar estos rasgos en la actualización de la docente Yasmína Gutiérrez De la Barra, en su papel de directora, dando así evidencia de un liderazgo bien sustentado en fortalecer y su actuar en la gestión curricular de esta escuela rural objeto de estudio.

En contraposición a lo analizado, encontramos que la valoración hecha por la muestra de encuestados con respecto al anterior funcionario, obtuvo una valoración intermedia, como se evidencia en la tabla, donde en los aspectos de Lineamientos pedagógicos, su identificación e integración con la escuela-comunidad, y el apoyo prestado en función de su preocupación particular para apoyar a los estudiantes en su proceso de adaptación a los entornos multigrado, solo fue percibido en algunas oportunidades, por lo cual entre el 50 y 100% de los encuestados marcaron la alternativa “A Veces”; y ningún sostuvo la respuesta de “Siempre”, e inclusive algunos afirmaron que “Nunca” pudieron apreciar estas característica de un buen

líder educativo en su papel de gestor curricular para esta modalidad educativa en los entornos rurales.

Al respecto, el Ministerio de Educación (2020), en el contexto del Programa de Educación Rural, ha hecho focos en “tratar de ámbitos de la gestión pedagógica institucional que han evidenciado mayor capacidad de provocar cambios orientados a la mejora, en tiempos acotados” (p. 4). Es decir, cada foco está orientado según el tipo de capacidades que se espera desarrollar en los docentes y equipos de gestión, a fin de lograr una coherencia con los Estándares Indicativos del Desempeño vigentes.

Similarmente, el nuevo plan de Gestión, hace especial mención a que la gestión curricular debe centrarse en la Buena Convivencia Escolar, a fin de que todos sus esfuerzos puedan generar un resultado en la extensión del Proyecto Educativo Institucional, promoviendo así valores académicos y principios latentes en la Visión y Misión del establecimiento (Gutiérrez de La Barra, 2022).

Tabla 2

Distribución de las respuestas dada por los encuestados para diferentes indicadores en la Dimensión: Liderazgo Escolar. Cifras absolutas y relativas. Escuela G-1123 Los Caulles, Comuna de Cabrero.

Dimensión:	Item	Enunciado del ítem:	Valoración de la Directora Actual:				Valoración del Director Anterior:					
			Siempre	%	A veces	%	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%
Liderazgo Escolar	5	Actúa como prototipo ideal de líder	25	100%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
	6	Conduce y motiva al equipo de trabajo	25	100%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
	7	Ejerce su rol de funciones en la dirección	25	100%	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%
	8	Se compromete con Escuela y Comunidad	25	100%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%
	9	Evalúa la gestión por resultados con planes	25	100%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%

Fuente: Matriz de tabulación de datos del cuestionario aplicado. Dic. 2023

Análisis e interpretación

Similarmente a los resultados de la dimensión anterior, aquí al evaluar los aspectos propios del Liderazgo Escolar, nos encontramos que la totalidad de la muestra sostiene que la actual directora, evidencia con su actuar, el sostuvimos de características que identifican a un buen líder educacional, en los aspectos de roles, compromiso, apego a planes para su gestión, consolidar lazos entre escuela y la comunidad de Cabrero, así como de conducir y motivar a su equipo de trabajo;

donde todos coinciden en un 100% en la alternativa seleccionada de “Siempre”. Mientras que el anterior director, no calificó para que la muestra apuntara a dicha observación de forma permanente, sino que indicaron que “A veces”, con escogencia que van entre un 25 a un 100% de las valoraciones efectuada por los integrantes de la muestra, incluyendo casos donde manifestaron que “Nunca” hasta en el rango del 25% como mínimo hasta un 75% como máximo de las opiniones dadas en las respuestas del cuestionario.

En referencia a esta dimensión, y tomando los criterios señalados Tortosa (2005), quien señala que los enfoques de comportamientos determinan el liderazgo y su eficiencia, lo cual depende de las actividades de trabajo de los directivos. Es por ello, que el líder de hoy debe dominar los diferentes estilos de liderazgo, de tal manera que facilite la interacción entre el personal, la comunidad escolar, el entorno y se alcancen los objetivos de la institución con eficiencia.

Los resultados obtenidos en la antigua dirección, llama a la reflexión, toda vez que el directivo, como líder educativo, debe llevar a la práctica los diferentes estilos de liderazgo escolar para conseguir ser un “agente de cambio” en la comunidad educativa, adaptándolo a las circunstancias que se presentan en la organización escolar, a fin de mantener la actuación del personal a su cargo, el aprovechamiento de los recursos escasos y otros elementos circunstanciales propios de este tipo de institución tan especial como son las escuelas rurales multigrado.

Tabla 3

Distribución de las respuestas dada por los encuestados para diferentes indicadores en la Dimensión: Convivencia Escolar. Cifras absolutas y relativas. Escuela G-1123 Los Caulles, Comuna de Cabrero.

Dimensión:	Item	Enunciado del ítem:	Valoración de la Directora Actual:				Valoración del Director Anterior:					
			Siempre	%	A veces	%	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%
Convivencia Escolar	10	Resuelve problemas complejos Conv. Esc.	25	100%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%
	11	Se comunica fácil para Convivencia Escolar	25	100%	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%
	12	Establece políticas que orientan al Multigrado	25	100%	0	0%	1	25%	0	0%	3	75%

Fuente: Matriz de tabulación de datos del cuestionario aplicado. Dic. 2023

Análisis e interpretación

Siguiendo la tendencia en las respuestas dadas por los integrantes de la muestra, en la dimensión de convivencia escolar, se valora en gran medida las características del liderazgo en pro de la resolución de problemas complejos en la convivencia escolar, la facilidad para la comunicación que permita la resolución de conflictos y al establecimiento de políticas que orienten al funcionamiento de las escuelas rurales multigrado para la actual directora. Sin embargo, para la anterior administración, de los 4 encuestados, solo 1 sostiene que si establecía políticas que facilitaron la orientación hacia las particularidades de funcionamiento de estas instituciones multigrado, y resaltando la diferencia en el tratamiento al resto de otras instituciones “No multigrado” que operan en la cercanía de la comuna de Cabrero.

También se observa, puntos críticos en algunos indicadores, que destacan fallas en el papel de líder, tales como “dificultad para lograr una comunicación que aporte un mayor empuje hacia la convivencia escolar (A veces, con un 100%). Igualmente, un 75% indicaron que “Nunca” actuaciones para resolver problemas complejos de convivencia escolar o el establecimiento de políticas que valorarán las características propias que prevalecen en el funcionamiento de este tipo de institución.

Por eso, un líder educativo, “agente de cambio”, debe estimular la acción cooperativa, la formación cívica para la convivencia escolar, familiar, colectiva; y el desarrollo para la mutua comprensión de todos los actores que hacen vida en el entorno escolar.

Tabla 4

Distribución de las respuestas dada por los encuestados para diferentes indicadores en la Dimensión: Recursos. Cifras absolutas y relativas. Escuela G-1123 Los Caulles, Comuna de Cabrero.

Dimensión:	Item	Enunciado del ítem:	Valoración de la Directora Actual:				Valoración del Director Anterior:					
			Siempre	%	A veces	%	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%
Recursos	13	Director concilia acuerdos docentes idóneos	25	100%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
	14	Enfoca a comprometer a su Recurso Humano	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	15	Procura buscar Recursos Financieros	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	16	La comunidad lo acompaña en los proyectos	22	88%	3	12%	0	0%	0	0%	4	100%
	17	Ofrece a la comunidad a participar en Escuela	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	18	Involucra mayor número miembros comuna	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	19	Incorpora a la comunidad es aspectos organiza	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%

Fuente: Matriz de tabulación de datos del cuestionario aplicado. Dic. 2023

Análisis e interpretación

En estos resultados se aprecia cierta variación con respecto a los resultados anteriores en la parte de la dimensión de Recursos, y se puede observar en los diferentes indicadores la actual directora es valorada al 100%, excepto en el rubro del respaldo total y/o absoluta para que la comunidad de Cabrero acompañe en todas las ejecuciones de los proyectos que ella gestiona en beneficio de la institución, donde alcanza el 88% de respuestas favorables.

Por el otro lado, al analizar la actuación del director anterior, en cuanto a la valoración de los rasgos que permiten la gestión por parte de los encuestados para la administración y procura de recursos para la institución, éste obtuvo la más baja calificación, siendo la mayoría en la categoría de “Nunca” se observaron estos rasgos en dicha persona, en los aspectos hacer comprometer a su equipo de trabajo, conciliar acuerdo para la búsqueda de recursos, acompañamiento en la ejecución de proyectos, involucrar a la comunidad a participar en actividades dentro de la escuela, tanto en la obtención de recursos, organización y administración de los mismos.

Según el Ministerio de Educación (2018), en la “Minuta Educación Rural Multigrado”, se ha establecido que dentro de las funciones que están bajo la responsabilidad del director de estas instituciones, en su función de líder educativo y gerencial, tiene la obligación de proponer orientaciones pedagógicas enfocadas al

desarrollo de las habilidades establecidas en las Bases Curriculares, “(...) con el propósito de proveer herramientas y recursos para la preparación de la enseñanza y la gestión de clases en el aula multigrado” (p. 2).

En esta materia, Pérez (2018), ha señalado que para liderar eficazmente, es necesario establecer metas y expectativas a nivel institucional, lo que va a conllevar a el establecimiento de funciones en búsqueda de recursos, obtenerlo, administrarlo y asignarlo al sujeto o equipo que utilizará dichos recursos en pro de aplicar estrategias adecuadas y bien descritas; y que a la larga conducirán a la consolidación de la convivencia escolar en entornos rurales con serias limitaciones de toda índole, como son la escases de recursos humanos fijos, materiales, económicos, de ayuda alimenticia para sus alumnos (comedores escolares), dotación de implementos pedagógicos, materiales escolares, etc.

Análisis Cualitativo del Estudio

La siguiente sección se enmarca en capturar la apreciación de los entrevistados sobre las características, rasgos, personalidad, actuar, comportamiento que puedan ser tomados como evidencias en el perfil del “Liderazgo Escolar” como “agente de cambio” en la comunidad escolar rural, por parte de los funcionarios que ha ocupado el cargo de director de institución en la Escuela Rural Los Caules en la comuna de Cabrero. Para así encaminar los resultados del presente estudio, en función de los dos últimos objetivos específicos, que van de la mano en la determinación de los tipos de liderazgo escolar y cómo este se convierte en agente de cambio para la integración de estudiantes en la escuela rural multigrado objeto de estudio, en el marco de los Programas: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan de Mejoramiento Educativo (PME), Subvención Escolar Preferencial (SEP), Programa de Educación Rural; entre otros.

A continuación, se presentarán los resultados de las entrevistas realizadas a los informantes claves, y posteriormente, se hará el cruce del análisis de contenido de la data obtenida, con los principios teóricos del Liderazgo Escolar enfocado a las particularidades de las escuelas rurales multigrado:

Entrevistado N°1: Erasmo Morales Araneda, 93 años. Agricultor



1. Usted es uno de los alumnos más antiguos de la Escuela Los Caulles, agradecería comente cómo fue su experiencia en la escuela.

Era un buen alumno, comencé en el año 1940 con la finalidad de aprender a leer. Estuve solo dos años. En esos años lo primordial era aprender a leer y escribir. Aprendimos con el silabario. Y se escribía con pluma.

2. Podría comentar si el director, profesores de la época eran preocupados por el aprendizaje, la convivencia entre compañeros, apoderados. ¿En qué se notaba esa preocupación por los alumnos? Explique

Había mucha preocupación de parte de la profesora, ella se llamaba María García quien asumía como encargada. La preocupación era notoria. Estaba siempre atenta para enseñarnos a leer. Estuvo tres años y luego asumió ya siendo profesora Luisa Higor y finalmente, Rita Solis quien vivía en la escuela. Hoy, todas fallecidas

En cuanto a los apoderados no asistían nunca a la escuela, entonces los profesores si tenían un rol importante de educar para la vida, de manera integral.

3. Describa las características físicas y el ambiente de la sala de clases, recreos junto a profesores, alumnos, apoderados de la Escuela Los Caulles en los años que estudió

La sala de clases era una sala de 40 alumnos, de 1 a 3 básico. Era una sala muy amplia de “barro tirado” lo que la hacía muy fresca en veranos y abrigada en los inviernos. En aquel tiempo teníamos una sola profesora. Lo primordial era aprender con el silabario a leer y escribir. En los recreos jugábamos futbol, las niñas jugaban al luche, rondas.

Era solo una profesora que organizaba la enseñanza, los paseos y juegos en el recreo.

4. Qué recuerdos positivos y negativos tiene de la Escuela Los Caules.

Los paseos un lugar llamado Los Canelos. En aquellos tiempos no nos regalaban juguetes como hoy se les regala a los niños. Para las conmemoraciones y fechas importantes.

Hubo una reforma del Ministerio de Educación y nos enseñaban huertos, a cultivar la tierra.

De lo negativo, niños a los que les costaba mucho llegar por la lejanía. La pobreza rural de algunos padres. También podrían ser la falta de recursos para que los profesores trabajaran. Siempre la escuela se ha esmerado por permanecer, pero ha sido gracias a la labor de toda la comunidad rural.

5. Cree que el director, profesores de la época eran comprometidos, ayudaban a los alumnos en el aprendizaje, en sus problemas personales, en la amistad entre estudiantes, apoderados. ¿Existía una buena convivencia entre todos? Comente con algún recuerdo.

Los profesores eran muy comprometidos con su trabajo a pesar de que no existían las tecnologías de hoy. Se esmeraban en que aprendiéramos a leer y escribir. Para las ceremonias importantes las profesoras nos pintaban pañuelos, nosotros éramos muy felices.

Había disciplina, no como ahora que no existen sanciones y los niños no obedecen a los profesores y a los padres. Había respeto a la autoridad. Te enseñaban el valor de la disciplina, respeto, honestidad, trabajo. Nosotros entrábamos a los 09:00 y salíamos a las 16:00 hrs.

Algunos niños que llegaban más tarde, por la lejanía. Se venían caminando desde lejos.

Había niños que eran más violentos que otros como siempre. Pero las sanciones eran más severas que en estos tiempos.

6. Piensa usted que los directores, profesores de escuelas rurales hacen muchos sacrificios para ayudar a los estudiantes, apoderados en los colegios. Comente con ejemplos, vivencias que haya tenido.

Siempre porque la escuela rural es distinta a la urbana. A pesar de que hoy existen tecnologías. Se respetan las costumbres, nos conocemos entre vecinos. Varias generaciones han estudiado en la misma escuela y eso es importante ya que lo sentimos como una familia.

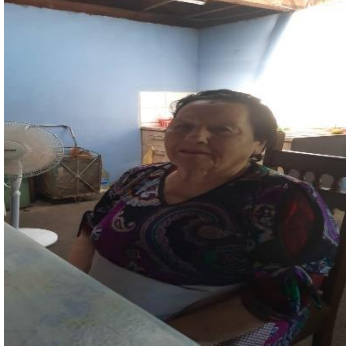
Al profesor se le quiere, admira. Hay una conexión afectiva que muchas veces, es difícil encontrarla en colegios urbanos.

**6. ¿Cree usted que la “Escuela Los Caulles” debería seguir existiendo?
¿Por qué?**

Nos enseñaron muchas cosas que son útiles, a leer, escribir. A cultivar la tierra, abonarla. Creo que las nuevas generaciones también lo debieran de realizar. Hacer algo útil en la vida. Es importante aprender a leer, escribir. También aprender de otras asignaturas que imparten en los colegios, pero también algo útil. Aprender para la vida.

2. ENTREVISTA N°2:

Nombre entrevistado: Orfelina Beltrán Araneda. 83 años, agricultora



1. Usted es una de las alumnas mujeres más antiguas de la Escuela Los Caulles. Comente cómo fue su experiencia cómo alumna.

Fueron años muy hermosos, estuve solo dos para aprender a leer y escribir, aprendí bien poco porque necesitaba más dedicación. Pero el colegio ha tenido para mí un significado muy importante porque todos mis hijos estudiaron en este colegio. Actualmente, trabajan Yessica Morales, mi hija quien es manipuladora de alimentos y soy tía de Paula Beltrán quien, a la vez, trabaja como auxiliar de aseo. También los hijos de ellas, han estudiado en este colegio.

2.Podría comentar si el director, profesores de la época eran preocupados por el aprendizaje, la convivencia entre compañeros, apoderados. ¿En qué se notaba esa preocupación por los alumnos? Explique

Siempre los profesores han tenido una gran responsabilidad y han educado a niños por generaciones y cumpliendo su rol como directores. Lo digo por experiencia. Aquí muchos familiares educándose en esta escuela. No quisiera que la cierren. Sería una gran tristeza. No se compara la educación que se puede recibir en un colegio urbano con la rural. Aquí somos una familia.

Y las profesoras que fueron las encargadas, maestras y a la vez, directoras, como dije una familia

Por mi experiencia, conozco muchos que han estudiado en colegios urbanos, pero no es lo mismo. La cercanía, los valores que se enseñan.

3. ¿Cómo aprendió a leer y escribir?

Aprendí con el silabario y a escribir en pluma. Íbamos con un bolso de mezclilla a clases, no teníamos goma de borrar, ni lápices de colores o los materiales que utilizan los niños ahora. Pero la profesora era muy buena, dedicada y hacía lo imposible para que aprendiéramos sobre todo a leer y escribir.

4. ¿Qué otras actividades realizaban?

Huertos. A nosotros nos encantaba. Es una educación diferente que te enseña para la vida. Cultivamos la tierra y cosechamos verduras y muchas flores. Era maravilloso.

Incluso, cuando se construyó (amplio) la Escuela Los Caulles, la comunidad se organizó con trabajadores y fondos de recaudación. Entonces lo sentimos como nuestra 2da casa. Quizás eso falte en las escuelas actualmente. Sentirlas y amarlas.

En un día se pararon las cerchas. Fueron 12 trabajadores que trabajan día a día. Y construyeron la Escuela Los Caulles.

Profesores:

1-María García

2. Luisa Higor

2.Rita Solis

3. Carlos Buticofer quien se encargó de que se construyera una escuela nueva. (1958)

4. Nelson Soto

5. Rafael Cuevas

6. Sergio Rozas

7. Carlos Rozas

8. Yasmina Gutiérrez

ENTREVISTA N°3: Ex alumna Escuela Los Caulles Cabrero, Yessica Morales, 51 Beltrán, 51 años.
Tiene dos hijos que estudiaron en el mismo establecimiento educacional

1. ¿Cuál fue su experiencia en la escuela Los Caulles en la década del 70?

Mi experiencia en la escuela fue muy entretenida estudié de 1 a sexto básico, nos enseñaban todas las materias y además a sembrar y cultivar.

2. ¿Quién fue su profesor y cuál fue su experiencia?

Fui alumna de don Carlos Buticofer él era muy preocupado y muy estricto y se preocupaba de que la escuela estuviera en condiciones, gracias a él tuvimos una escuela más moderna de madera y más sólida.

3. Refiérase a los cursos donde estudió

En la escuela había cursos de 1 a sexto todos estudiábamos juntos igual que ahora, todos nos llevábamos muy bien.

Tengo muchos recuerdos positivos, de hecho, hoy trabajo en mi escuela de manipuladora y además mis dos hijos también estudiaron de 1 a sexto acá

4. ¿Cómo era la relación de los niños con el docente? ¿Puede referirse a la gestión que realiza la directora?

Sólo conocí al profesor Carlos Buticofer, él era un buen profesor, igual castigaba cuando no se le obedecía con una varilla o tiraba las orejas.

Antiguamente se nos brindaba apoyo, pero yo veo hoy día mucha más ayuda, veo a la profesora Yasmina que siempre busca apoyo por todos lados, empresas y todo, antiguamente todo lo hacíamos nosotros con apoyo de la comunidad.

Yo creo que los directores y profesores rurales son súper sacrificados, deben venir lejos de donde viven trabajan hasta tarde y a veces más de lo que deben.

Existe una gran diferencia, antes veníamos con un cuaderno y con suerte un uniforme, ahora les dan todo a los niños, desde el lápiz hasta los zapatos, además

ahora los niños aprenden más, se les enseña más. Antes importaba que uno leyera, escribiera y sumara, ahora enseñan todo.

Antes existía respeto a los profesores, pero en la actualidad le han quitado la autoridad a los profesores.

5. ¿Qué aprendió durante su estadía en La Escuela?

Un día de clases partía con aprender a leer, sumar y salir a plantar, nos enseñaban el cuerpo humano y los planetas, pero eso era una vez a la semana lo más que hacíamos era aprender a plantar el invernadero

Nuestra escuela Los Caulles debiera Seguir existiendo, es una de la más antigua que entregó educación a muchas generaciones en mi caso mis padres, mis tíos, mis hermanos y yo y nuestros hijos. Me encantaría que mis nietos estudiaran ahora en Los Caulles, hay una gran profesora, la tía Jazmín es muy buena y muy comprometida.

ENTREVISTA N°4: Directora de la Escuela G-1123 Los Caulles de Cabrero.

Profesora, Yasmina Gutiérrez De la Barra

1. ¿Cuál ha sido su experiencia en la escuela hasta ahora como directora?.

Ha sido muy positiva en la Escuela. Sin embargo, falta mucho qué complementar. El proyecto educativo institucional (PEI) que no está abordado en su totalidad, está muy incompleto, al igual que el Plan de Mejoramiento Educativo Escolar (PME). Recién este año 2023, estoy autorizada para realizar dichos cambios. Antes hubo menos preocupación. Lo que se destaca (...) es que se mantiene una buena convivencia escolar porque se ha gestionado a través de empresas para mejoras en la escuela: biblioteca (principalmente, donaciones), ayudas a mejorar el deterioro del establecimiento también por empresas, concursos de efemérides, ayuda a los apoderados con alimentos, regalos para los niños/ apoderados para las celebraciones: día del niño, día de la madre, 18 de septiembre, navidad, terminó de vacaciones de invierno/ fin de año.

A continuación, se muestra algunas imágenes que evidencian el estado deplorable en que se encontraba la Escuela con la anterior administración:







Diagnóstico del estado en que se encontraba varios ambientes de la Escuela.

2. ¿Cómo ha sido la vinculación con el personal de la Escuela?

Se mantiene buenas relaciones con el personal a cargo: docentes dado que ha demostrado poseer dentro de sus cualidades, "habilidades blandas", muy dialogante y también exigente en lo que es la mantención de aseo/ limpieza en la escuela. Al principio, me costó establecer las reglas claras en el colegio para su funcionamiento. Pero han visto mi compromiso, responsabilidad, seriedad en con el trabajo lo que resultó ser creíble. Se legitimó su trabajo. Ahora los dos docentes (inglés/ educación física) en un ítem coinciden en que a los apoderados les cuesta un poco comprometerse a un trabajo en conjunto. Pero ellos señalan que se debe a un proceso de enseñanza y aprendizaje. En una comunidad todos aprendemos. No sólo los estudiantes.



Mantención de la limpieza después de la renovación de los espacios de aprendizaje.

3. ¿En cuanto a la gestión en la organización y planificación que puede señalar?

Faltan algunas mejoras en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). No hay historial en el colegio. Lo otro es quizás mayor compromiso de los padres dado que no todo puede realizarlo el docente/directora. Es una comunidad escolar pequeña y todos debemos colaborar.

En relación al Proyecto Educativo Institucional, (PEI) está muy incompleto. La autorización tiene que ser a través del Departamento de Administración de Educación Municipal, (DAEM). Recién este año 2023, estaré autorizada para realizar modificaciones.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME), si lo pude hacer a medias, pero también falta mejorarlo bastante. Fabriqué mis objetivos y mis acciones. Lo bueno es, que ya este 2023 puedo modificar todo. Se han hecho pequeñas modificaciones al programa, pero con excelente efecto.

Durante el año 2022, se ha podido planificar un conjunto de actividades que han facilitado la integración de los estudiantes y apoderados a la Escuela Rural Multigrado, como se ve este programa anual.

4. ¿En cuanto a su gestión de recursos que ha podido lograr en estos 4 años?

Bueno, con la gestión a través de Masonite (Empresa local), nos hizo una biblioteca, nos adaptó un lugar físico con mejoras, tales como: Cerámico, luz, instalación nueva y una bodeguita. Cosa que no existía cuando llegué.

Además de entregar semestralmente una caja de alimentos a cada estudiante y apoyarnos para día del niño y fiestas patrias. Masonite nos coopera con dinero para nuestras salidas pedagógicas. Para costear los buses. Ese es el plan de Masonite

Simal, SERMAC, Tapel, Codelpa, Luis Vallejos Segovia, Jefe de Producción Masonite y Gonzalo Urrutia Jara encargado de recursos humanos Masonite, participan en diferentes actividades:

Masonite día de la bandera

Codelpa concurso de payas

Simac y sermal nos donan dulces y regalos para las fiestas

Municipalidad nos brinda recursos SEP: Uniformes, Zapatillas, blazer, Útiles escolares.



Dotación SEP, aportes de la empresa Masonite y otras empresas locales.

5¿Cuál fue su apreciación o diagnóstico en cuanto a la gestión de liderazgo y lo que se había logrado para la Escuela?

Creo que la situación encontrada se debió a las circunstancias de pronto retiro que tenía el anterior director, él ya estaba a punto de jubilarse. Además, solo había 2 estudiantes matriculados. Cuando llegué la escuela estaba horrible, el piso lleno de agujeros. No había herramientas TIC, **“Aparatos electrónicos y dispositivos digitales que facilitan el acceso e intercambio de datos e información”**.

Estaba todo sucio, libros incompletos, documentos mal realizados, “cero orden”, sin contenido.

Los roles de algunos integrantes de la comunidad escolar no se cumplían.

5. ¿Cómo ha sido tu experiencia de enseñar en una escuela rural?

Hermoso y desafiante. Hay mucho por hacer en relación a cumplir con los contenidos, objetivos de aprendizaje de cada asignatura. Es una escuela multigrado. Tenemos alumnos de distintas edades, con diversas problemáticas en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Principalmente, comprensión lectora. Lo bueno, es que ahora, con la donación de la Biblioteca, podemos realizar muchas didácticas para que se puedan motivar. Existen avances, pero aún falta mucho por trabajar.

Desde el punto de vista de la convivencia escolar, hay mucho por hacer. Son niños que provienen de hogares disfuncionales. La educación no es tan valorada en las familias rurales. Para hacer comunidad, hay que interpretar la cultura campesina, adaptarse e integrarlos desde sus contextos. Recién ahí, se comienza avanzar. La emocionalidad, la participación desde lo cultural juega un rol determinante.

En relación al apoyo de docentes, si bien tienen las ganas de colaborar, el tiempo para ellos, es determinante. Son "itinerantes", son muy poquitas horas que pasan en la escuela. En la asignatura de inglés y educación Física, por ejemplo. Luego, se van a otras escuelas a trabajar. Creo que sería importante que en las escuelas rurales tuviéramos docentes de planta. Es indispensable para avanzar. En relación a la educadora diferencial, es un gran apoyo. Me colabora muchísimo en la escuela.

Análisis Situacional producto de un Liderazgo Escolar de Integración

La Escuela Rural Multigrado Los Caulles G-1123 ubicada en la comuna de Cabrero, a pesar de estar ubicado en una zona bastante retirada de la capital de la VIII región, a tenido la suerte de haber sido encargada a una docente que ha demostrado tener gran interés para beneficiar a la institución, partiendo de lo ya existente, y logrando un alto nivel de convocatoria a los actores activos de la zona, los cuales parten de su base, los estudiante, cubriendo apoderados, docentes fijos e itinerantes, personal de apoyo educativo, representantes de empresas y empresas locales, autoridades municipales, y miembros de la comunidad local, entre otros tanto.

Prácticamente a rescatado la institución de un posible cierre definitiva, actualmente, cuenta con una matrícula que sobrepasa a la docena de estudiantes activos, que asisten regularmente a las clases de manera presencial, y los cuales se han convertido en beneficiarios de aprendizajes de contenidos extenso según el programa de grado o nivel escolar.

Si bien es cierto, que al llenar la nueva directora ya existe un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), estos están muy limitados. En teoría, según lo que señala en la entrevista la directora, no podían cambiarse, dado que tienen una duración de 4 años, y hasta que no culmine dicho período, no se pueden cambiarse radicalmente. De acuerdo a lo señalado, a través del liderazgo participativo, la actual directora fue incorporando algunos elementos que podían ampliar en el ya existente.

Esto se ve reflejados en las siguientes imágenes:





Si el docente encargado de la dirección es un administrador eficiente, con rasgos positivos que apunte a un liderazgo técnico-administrativo de poder aprovechar los recursos existente, entonces, en el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencia (SEP) (Ministerio de Educación, 2022), y como se evidenció en el establecimiento educativo público objeto de estudio, se logró tener la oportunidad de solicitar una subvención escolar preferencial y utilizarla para apoyar y llevar a cabo las medidas incluidas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Plan de Mejoramiento Educativo (PME), a fin de fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje en la Escuela G-1123 Los Caulles de Cabrero.

De esta manera, si bien es cierto que, el Ministerio de Educación es el responsable de desarrollar las directrices y criterios de esta ley, sin un liderazgo situacional que conozca la cultura del entorno, la motivación e inspiración para la colaboración y por ende la integración de toda la comunidad escolar, es improbable

la cooperación de entidades externas a través de la gestión escolar para la asignación de fondos.

Dicho esto, se expone cómo influye el liderazgo como “agente de cambio” en la implementación de los planes de mejora en las entidades educativas y cómo deben asumir los que aceptan estos roles conductores de instituciones y del manejo de un equipo humano en el contexto de una escuela rural multigrado.

Del análisis del Programa Educativo Institucional (PEI, 2022), presentado por la propia directora Yasmina Gutiérrez de La Barra, donde se ha hecho alusión a ciertos rasgos que deben tener el docente que ejerce las funciones de Director(a), se puede señalar que algunos elementos que allí se exponen no se precisan de forma específica los rasgos que deberían tener un buen docente con Liderazgo Escolar, por ejemplo, en la pág. 6, se expresa “Perfil del Profesor encargado su Rol Administrativo”, que correspondería al cargo de “Director”, si bien se describen una lista de 13 rasgos, solo se menciona pocas características de la que corresponde a un Liderazgo Escolar adaptado a estos entornos de escuela rural multigrado, entre las que se destacan: representar al establecimiento, ser activo y visionario, gestionar el ingreso de recursos, mantener buenas relaciones con el personal, con capacidad de comunicación, y finalmente, lo que más se requiere en estos entornos: Integrador, solidario y comprometido con el medioambiente.

En el área de resultados, se evidencia que hasta el año 2022, se han alcanzado gran parte o porcentaje de sus metas fijadas, entre las que se destacan:

- Gestión pedagógica mediante el trabajo colaborativo,
- El fortalecimiento de una política de gestión institucional con foco en lo pedagógico, a través de un liderazgo comunicacional.
- La promoción de una convivencia sana escolar, a través de la comunicación con miras a lograr una identificación con la comunidad educativa.
- La adquisición de recursos e insumos, pero está redactado en lo que se ha conseguido hasta ahora, ya que la gran mayoría ha sido por donaciones y apadrinamiento de algunos voceros de la comunidad para apoyar a la escuela.

En relación al Plan de Gestión Convivencia Escolar (2022), presentado por la escuela G-1123 Los Caulles, se evidencia que parte de la premisa de la existencia de un Liderazgo Escolar por parte de la dirección de la institución, y se vale de estas cualidades para apuntar que a través de sus característica de líder institucional podrá alcanzar las metas, las cuales están muy bien definidas y estructurado, donde maneja por fases de aplicación: 1) Inicial o diagnóstica, que cubre los aspectos de inducción de nuevos alumnos a cada año y grado escolar, abarcando aspectos de informativos de funcionamiento, espacios o ambientes, reglamento interno y rutinas dentro de la escuela. 2) Fase de difusión y promoción de la sana convivencia, donde se pone a prueba lo aprendido en la fase uno, con un conjunto de actividades donde los estudiantes deben participar y aplicar las normas de la sana convivencia, entre los eventos planificados se tienen: curso de fotografía, día del estudiante, campañas solidarias, fiestas patrias, torneos deportivos, y viajes de estudio. Y 3) Fase de prevención, es la extensa y se desarrolla durante todo el año escolar, abarcando: talleres para padres, charlas sobre autoridad formativa, nutrición y vida escolar, actividades deportivas-recreativas, desarrollo de habilidades psiconeurolingüísticas, y vinculación padre, madre e hijos; y finalmente, lo que está invadiendo todos los ámbitos de la vida moderna, uso y manejo de las redes sociales.

Finalmente, al analizar el Reglamento Interno (RI), presentado por la dirección de la Escuela rural g-1123 Los Caulles, se evidencia que comienza con el establecimiento de un “Comité de Convivencia Sana”, integrado por 3 personas, y que velará por establecer protocolos de actuación para los casos de maltrato escolar, los que deberán estimular el acercamiento y entendimiento de las partes en conflicto e implementar acciones reparatorias para los afectados, fijar protocolos y calificación de infracciones, sanciones y medidas disciplinarias.

Realmente el reglamento es bien completo, con 59 páginas abarca múltiples ámbitos de lo que potencialmente podría cubrir en este tipo de recintos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo con los objetivos general y específicos del estudio y al análisis e interpretación de los resultados, se llegó a las siguientes conclusiones:

Se pudo constatar, que tanto los docentes, estudiantes, apoderados, trabajadores de la escuela, agentes comunales y la comunidad educativa en general han percibido un cambio radical al asumir el cargo la nueva directora, ya que a través de su acción como líder del centro educativo rural, ha sido un “agente de cambio” dado que, ha podido involucrar entes y actores a las labores e incluir a toda la comunidad escolar, generando un cambio radical en proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes. En particular, en los aspectos de construir un ambiente grato, armónico dentro de la comunidad escolar donde pueden integrarse uno a otros, a pesar de tener diferentes edades, intereses, orígenes y microentornos familiares bastante diferentes.

Si bien es cierto, la Escuela G- 1123 Los Caulles, es considerablemente pequeña en espacio físico y comunidad escolar, su labor es fundamental para consolidar a los niños en la identificación de su permanencia con los lugares propios del medio rural, afianzando sus focos de interés en mejorar y permanecer en esta área geográfica.

Es de resaltar que la última directiva de la institución, ha demostrado según la opinión recogida en las entrevistas y en los informes revisados, que ha podido asumir y evidenciar algunos rasgos o características de liderazgo escolar como “agente de cambio”, en particular los orientados al fomento de la integración comunitaria, lo cual se ve reflejado en las siguientes aseveraciones:

Se evidenció, en opinión de la mayoría de los docentes fijos e intinerantes, así como de los apoderados y estudiantes. Se ha destacado, en un liderazgo de identificación con la institución y con la comunidad, es decir, pertenencia al grupo

del sector rural de la zona, ser prototipo ideal, conductora-motivadora para una amplia diversidad de actores de la comunidad (personas, empresas e instituciones), donde tengan cabida y puedan unirse a los intereses de la escuela, sentirse que son parte de ella, y lo cual se ha reflejado en un gran número de participaciones, con la presencia personal en los actos y actividades que se desarrollan con los educandos, participación en la recolección de fondos para eventos escolares, en las donaciones para efectuar mejoras, remodelaciones y creaciones de nuevos espacios para las actividades escolares.

Por otra parte, de las 6 estrategias para desarrollar y alcanzar el liderazgo que se mencionó en el marco teórico, actualmente, la nueva directora ha podido aplicar 4 de las estrategias básicas del liderazgo, empezando por la “Estrategia 1: Atención mediante la visión”, en el sentido, de que ha podido alearse con actores fundamentales del entorno, empresas, representantes de autoridades municipales, miembros de la comunidad educativa entre otros, a objeto de hacerles resaltar que su labor no puede depender de ella sola, sino que toda la comunidad debe tener un visión futurista, en el sentido de ser ellos mismos los protagonistas de las propias mejoras que se logren a través de la escuela rural multigrado, buscando y generando sus propios planes de acción, programas y proyectos educativos en el corto y mediano plazo.

Si bien, al comienzo no hubo una acogida de colaboración de parte de los subordinados, fue a través de la aplicación de 2da. Estrategia: “Darle un significado de identidad mediante la comunicación” que logró despertar el interés y visión para que participara con actividades y tareas dentro de la escuela, tanto de apoderados, propietarios, estudiantes y colaboradores en acciones directas e indirectas que permiten consolidar a todo el colectivo en una sola institución, donde concurren beneficios para todos, en particular a los estudiantes de escuelas multigrado. Es decir, darle la oportunidad como líder, a que el resto de las personas que se benefician de la escuela directa e indirectamente, jueguen un rol de compromiso con la institución escolar, donde se evidencia la credibilidad y capacidad comunitaria, por lo que es lógico aceptar, que están dadas las condiciones para

influnciar y organizar a los subordinados como a los apoderados hacia un mismo fin en la organización escolar y la integración de los estudiantes multigrado.

En referencia a los anteriores directivos de la institución, según opinión de los encuestados, no exhibieron ningún estilo de liderazgo como “agentes de cambios”, lo que indica que tenían deficiencias para adoptar y llevar a la práctica los estilos de liderazgo como: laissez-faire, paternalista, autocrático, autocrítico, centrado en el grupo, democrático, comunitario y situacional. Todo ello, corrobora que los anteriores directivos investigados no se apropiaban de los diferentes estilos de liderazgo existente, a fin de lograr la integración comunitaria para el desarrollo de las actividades educativas.

Asimismo, se pudo constatar, según la opinión de la mayoría de los docentes, apoderados y estudiantes, que existió en la institución escolar investigada un bajo nivel de integración comunitaria, lo cual se evidenció en sus bases en la manera poco efectiva del liderazgo asumido por los directivos para alcanzar las metas propuestas en el Proyecto Educativo de Integración escolar.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones reportadas, se presentan a continuación algunas recomendaciones para mejorar el liderazgo de los directivos, con el propósito de lograr la integración comunitaria.

La forma de conducir y orientar a los subordinados en una organización escolar, implica estar preparado sobre aspectos gerenciales. Por ello, es necesario capacitar y/o actualizar a los directivos en tópicos afines al liderazgo y estilos de liderazgo, así como también en integración comunitaria, de manera tal que adquieran conocimientos, habilidades y destrezas sobre el particular. Esto puede lograrse, por medio de cursos que pueden ser solicitados a las casas de estudio de la Región, los cuales disponen del personal preparado en dichos tópicos.

Reunir a los directivos con el fin de darles a conocer los resultados, y hacerles un llamado de reflexión sobre la problemática detectada, de manera que asuman su responsabilidad y busquen la manera de mejorar. Esta reunión de apoyo o reforzamiento para convertirse en verdaderos “agentes de cambio”, deben basarse

en las 4 dimensiones mencionadas en las bases teóricas. Es decir, una efectiva “gestión curricular”, adaptando los contenidos curriculares en función del entorno que le ha tocado compartir. Demostrar ante la comunidad escolar, que ellos (los directores) llevan el “Liderazgo Escolar”, a través de una acertada actuación que de pie para el colectivo de su comunidad respalde su papel para ejercer el cargo directivo que le corresponde, con un desempeño que evidencie que conduce y motiva a su equipo de trabajo para el logro de las metas educativas.

Una segunda recomendación correspondería a talleres de mejoramiento en la comunicación y las relaciones humanas, ya que en la dimensión “convivencia escolar” se requiere muchas veces limar asperezas entre los diferentes actores de la comunidad educativa, es decir, entre quienes traen sus conflictos a la institución entre alumnos, apoderados, docentes, directivos y particulares que se ven afectados por el desarrollo de las actividades escolares, lo que en diversos momentos es necesario manejar con mucho tacto a fin de poder lograr una convivencia escolar sana y armoniosa; y donde las habilidades puedan potenciar las relaciones humanas, facilitando en el establecimiento un intercambio de opiniones consensuadas las cuales puedan contribuir a establecer los criterios a seguir para reorientar el proceso de liderazgo en la institución escolar y así mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes en la comunidad escolar.

Los estilos de liderazgo están ligados a las características personales. De allí, que se sugiere a los directivos hacerse un autoanálisis de sus condiciones personales para asumir el rol de líder en la institución, lo cual pueden hacerlo con ayuda de personal formado quienes podrían ayudarles a definir dichas características, así como también la forma de adquirirlas o reorientarlas, en función de su rol como líder educativo.

Es importante que el directivo tenga credibilidad en la organización que dirige. Por esta razón, debe centrar su gestión con base en un liderazgo asertivo, efectivo y eficiente, que se caracterice por concebir con el consenso de todos los entes involucrados en el quehacer educativo, una visión de lo que debe ser la organización escolar que gerencia. De allí, que se sugiere realizar reuniones de manera periódica con los integrantes de la comunidad educativa, de forma tal, que se discuta sobre

las actividades a desarrollar, se distribuyan de manera equitativa las responsabilidades, se aclaren situaciones adversas que puedan presentarse, entre otras. Esto permitirá que los miembros de la comunidad educativa se sientan identificados con la institución y se integren de manera espontánea al desarrollo de las actividades que el liderazgo presente el director de la institución.

La imagen es vital para lograr aceptación en los grupos. De ahí, que los directivos deben cuidar su imagen como líder educativo, por lo que es necesario que traten de descubrir sus potenciales innatos para asumir el liderazgo escolar como un agente de cambio para lograr nuevas metas que consoliden a la escuela rural en su modalidad de multigrado. Ello se puede lograr, por medio de talleres dictados por personal calificado en el manejo de los recursos humanos, quienes pueden suministrarles las herramientas básicas para descubrir esas ||cualidades intrínsecas, ayudándoles a maximizarlas y exteriorizarlas.

No existe un estilo de liderazgo ideal para asumir la dirección de una organización. Por lo tanto, los directivos escolares deben desarrollarse en base a los diferentes estilos de liderazgo, para lo cual se hace necesario que dichos directivos descubran sobre la marcha los estilos más apropiados para lograr la integración de la comunidad educativa bajo su responsabilidad, en pocas palabras, traten de autoanalizarse para ver cuáles son las cualidades que requieren mejorar y explotar las que ya tienen en pro del crecimiento y consolidación de la escuela rural multigrado.

Es pertinente que los directivos abran espacios para la participación de la comunidad educativa en las actividades escolares. Esto significa, que deben permitir el derecho a la toma de decisiones de los subordinados, consultar sus ideas y opiniones, escuchar y analizar atentamente sus inquietudes, valorar el trabajo que desarrollan, entre otros aspectos. Para lograr dicho planteamiento, se sugiere el desarrollo de jornadas motivacionales que conduzcan a los directivos a internalizar su rol como líder educativo y agente de cambio, de manera tal que aprendan a valorar el potencial de los integrantes de la comunidad educativa y aceptar su contribución para alcanzar las metas de la organización escolar.

Referencias

- Arias, F. G. (2019). El Proyecto de Investigación; introducción de la metodología científica. Caracas: Episteme.
- Barradas Márquez, M. L. (2019). Metodología cualitativa o la puerta de entrada de la emoción en la investigación científica. 3era. Edición. Universidad Veracruzana (México). Instituto de Investigaciones Psicológicas
- Brody, M. (1999). Cómo ser percibido como líder. México. Localización: <http://brodycomm.com> [Consulta: 16-11-2022]
- Busca tu empresa (2022). Escuela Los Caulles. [Portal Web]. Disponible en: <https://buscatuempresa.cl/directorio/escuela-los-caulles/>
- Cornejo, M. (1996). Liderazgo de excelencia. 9na. Ed. México. Edit. Grad, S.A. 206 pp.
- Diccionario de la Lengua Española. (2006). Madrid: Espasa-Calpe.
- Diccionario de Ciencias de la Conducta. (2010) México: Trillas.
- Drucker, Peter. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, ed. Norma.
- Educación2020 (2018). 8 razones por la cuales la educación rural es más importante de lo que piensas. [Noticias en Línea]. Portal Web. Disponible en: <https://www.educacion2020.cl/noticias/8-razones-por-la-cuales-la-educacion-rural-es-mas-importante-de-lo-que-piensas/#:~:text=Seq%C3%BAAn%20Humberto%20Vaccaro%2C%20jefe%20de,comunidad%2C%20a%20partir%20de%20un>
- Fundación 99 (2021). Caracterización de la Educación Rural en Chile en Contexto de Pandemia por COVID 19. [Informe en Línea]. Disponible en: <https://www.fundacion99.org/descargas/encuesta.pdf>
- Giménez, Yris y otros (1998). Visión filosófica de Deming aplicado a la Escuela Técnica Industrial Pedro León Torres. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Trabajo no publicado. (Mimeografiado). Barquisimeto. 66 pp.
- Gitlow, Howards y Gitlow Shelly (1991). Cómo mejorar la calidad y la productividad. Colombia. Editorial Norma.
- Gierke Quevedo, M. (2022). Pandem 2021. [Boletín en Línea]. Municipalidad de Cabrero. Disponible en: https://www.cabrero.cl/transparencia_cabrero/documentos/PADEM%202021.pdf

- Gómez, J., Villasís-Keever, M.A. & Miranda-Navales, M.G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Rev. Alerg Méx.* abr-jun 2016; 63(2):201-206.
- González, S., & Larralde, A. (2013). Conceptualización y medición de lo rural. Una propuesta para clasificar el espacio rural en México. *La situación demográfica de México 2013* (pp. 141-158). México: Consejo Nacional de Población. Disponible en: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/112476/La_Situacion_Demografica_de_Mexico_2013.pdf
- Gutiérrez de la Barra, Y. (2022). Proyecto Educativo Institucional (PEI). [Informe en Línea]. Departamento de Educación, Municipalidad de Cabrero. Disponible en: <https://www.fs.mineduc.cl/Archivos/infoescuelas/documentos/4303/ProyectoEducativo4303.pdf>
- Gutiérrez, I. (2000). La capacidad de Liderazgo. Bogotá. "El Informador". p. 2-A.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 3ª edición. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Lucena, G. (2000). Crisis de Liderazgo. Medellín (Colombia). "El Informador". 23-02-2000. p. 2-A
- Martínez, A (2012). *La comunicación y el Liderazgo en la Unidad Educativa Colegio Presbiteriano el Divino Salvador de Barquisimeto*. Trabajo de Grado de maestría Universidad Pedagógico Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Barquisimeto. [Tesis de grado Mimeografiada].
- Ministerio de Educación de Chile (2021). Educación Rural. [Portal Web]. Disponible en: <https://escolar.mineduc.cl/educacion-rural/>
- NexNews (2022). Respuestas ante el aumento de la pobreza en las regiones. [Artículo en Línea]. Disponible en: <https://portal.nexnews.cl/showN?valor=k0692>
- Ortega, L (1996). *Teoría modelos y proyectos de la administración educativa* selección y compilación tomos I y II caracas Istia.
- Pérez, C. (2018). La emancipación de la escuela rural aún no ha llegado!: historia de la educación primaria rural en Chile (1920-1970). [Artículo en Línea]. Museo de la Educación Gabriela Mistral. Disponible en: [La educación primaria rural en Chile \(1920-1970\) | Museo de la Educación Gabriela Mistral \(museodelaeducacion.gob.cl\)](https://museodelaeducacion.gob.cl/)
- Ryback, D. (2019). *E.Q. trabajo con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. 3ª edición. Edit. Espasa Calpe, S.A. Madrid.

Sabino, C. (2009). El proceso de investigación: Una introducción teórico-práctica. 3a edición. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.

Servan-Schreiber, R. (1996). ¿Cuál es la gestión adecuada para generalizar el derecho a la educación?. [Artículo en Línea]. Oficina Internacional de Educación de la UNESCO. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000136337>

Sevilla, J. (2013). Identidad y escuela. Recuperado en: www.monografias.com

Tortosa, M. (2005, febrero). El fracaso escolar en la educación rural. V Congreso Internacional Virtual de Educación. Congreso virtual llevado a cabo en la plataforma Cibereduca, Universidad de Islas Baleares, España. Disponible en: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/24557/Documento_completo.pdf?sequence=1

ANEXOS

Anexo A. Formato del Modelo del Cuestionario Estructurado



**UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIONAL
MENCIÓN: GESTIÓN DE CALIDAD**

Señores:

Apoderados, representantes, estudiantes y comunidad educativa en general

Presente.

Reciban un cordial saludo en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración al participar en la realización de este cuestionario que se presenta a continuación, el cual consiste en contestar las preguntas que en él aparecen, con el propósito de Analizar el liderazgo escolar como agente de cambio para la integración de los estudiantes multigrado en la escuela Los Cauilles de la comuna de Cabrero, en el año 2022.

Dichos datos serán utilizados de manera confidencial, únicamente con fines académicos.

Agradecida de su colaboración y sinceridad al momento de responder el presente cuestionario.

Sin otro particular.

Atentamente,

**Luz Neira Castro
Tesisista.**

Cuestionario

A continuación se presenta una serie de preguntas, las cuales usted deberá leer detenidamente cada planteamiento antes de responder de acuerdo a su criterio. Marque con una equis [X], en algunas de las tres (3) casillas (Siempre/A veces/Nunca), según su criterio y apreciación.

Recuerde que no hay respuestas incorrectas o correctas, solo se está buscando su opinión.

Dimensión: Gestión Curricular, Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
1. El directivo (a) señala al equipo docente sobre los lineamientos filosóficos, pedagógicos y curriculares que debe aplicar en la escuela G-1123 Los Caulles.			
2. Se desenvuelve como un miembro más que pertenece a la institución y a la comunidad educativa.			
3. Supervisa, orienta y lidera la forma de enseñanza y aprendizaje en la escuela multigrado.			
4. Se preocupa por apoyar a los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje adaptada a los entornos de las escuelas multigrado.			
Dimensión: Liderazgo Escolar, Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
5. La actuación del director da pie para afirmar que es el prototipo ideal para ejercer el cargo en la institución			
6. El papel de líder desempeñado por el director permite conducir y motivar a la formación de un equipo de trabajo que lo acompaña.			
7. Realmente el director tiene la posibilidad de ejercer su rol (funciones) en la dirección de la institución			
8. Se evidencia en las acciones del director que él mismo se compromete con la institución y la comunidad			
9. Dentro de su planificación como líder institucional establece los indicadores para evaluar la gestión de resultados.			

Dimensión: Convivencia Escolar, Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
10. El director se desenvuelve con soltura ante la complejidad de problemas que se le presenta a diario y establece protocolos establecidos en el Manual de Convivencia Escolar			
11. Tiene el director facilidad para convivencia escolar a través de comunicarse con el colectivo (docentes, alumnos, apoderados y comunidad en general)			
12. El director establece las políticas que orientarán al establecimiento escolar multigrado, que se diferencia otras instituciones escolares "No multigrado"			
Dimensión: Recursos. Preguntas	Siempre	A veces	Nunca
13. El director se preocupa por disponer de un cuerpo docente idóneo para atender las particularidades de una escuela multigrado rural.			
14. Su liderazgo se enfoca en hacer comprometer a su recurso humano a estar motivado al logro de los fines de las escuelas multigrados rurales.			
15. Procura la obtención de recursos financieros para sostener una gestión ordenada, actualizada y eficaz			
16. La comunidad acompaña al director y su equipo en la ejecución de proyectos para beneficio de la institución.			
17. Se ofrece a la comunidad la oportunidad de participar en las acciones para la provisión de los recursos educativos necesarios para el funcionamiento de la escuela multigrado rural.			
18. Involucra al mayor número de miembros de la comunidad para que colabore en actividades conjuntas para el mejoramiento de la institución.			
19. Incorpora la dirección del plantel a los miembros de la comunidad en los aspectos organizativos de la escuela multigrado rural			

¡Gracias por responder a todas las preguntas de este cuestionario..!

Anexo B. Formato de la Guía de Entrevista



UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES DIRECCIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN MAESTRÍA EN EDUCACIONAL MENCIÓN: GESTIÓN DE CALIDAD

Nombre del Entrevistado: _____

Papel dentro de la Escuela Los Cauilles: _____

Edad: _____

1. Usted es uno de los alumnos más antiguos de la Escuela Los Cauilles, agradecería comente cómo fue su experiencia en la escuela.

2. Podría comentar si el director, profesores de la época eran preocupados por el aprendizaje, la convivencia entre compañeros, apoderados. ¿En qué se notaba esa preocupación por los alumnos? Explique

3. Describa las características físicas y el ambiente de la sala de clases, recreos junto a profesores, alumnos, apoderados de la Escuela Los Cauilles en los años que estudió

4. Qué recuerdos positivos y negativos tiene de la Escuela Los Cauilles.

5. Cree que el director, profesores de la época eran comprometidos, ayudaban a los alumnos en el aprendizaje, en sus problemas personales, en la amistad entre estudiantes, apoderados. ¿Existía una buena convivencia entre todos? Comente con algún recuerdo.

6. Piensa usted que los directores, profesores de escuelas rurales hacen muchos sacrificios para ayudar a los estudiantes, apoderados en los colegios. Comente con ejemplos, vivencias que haya tenido.
7. _____
8. ¿Cree usted que la Escuela Los Cauilles debería seguir existiendo? ¿Por qué?

Anexo C. Matriz de tabulación de los datos del Cuestionario aplicado

Dimensión:	Item	Enunciado del ítem:	Valoración de la Directora Actual:				Valoración del Director Anterior:					
			Siempre	%	A veces	%	Siempre	%	A veces	%	Nunca	%
Gestión Curricular	1	Lineamientos Pedagógicos	25	100%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%
	2	Identificado con la comunidad	25	100%	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%
	3	Supervisa, orienta y lidera aprendizaje	25	100%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
	4	Apoya proceso aprendizaje multigrado	25	100%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%
Liderazgo Escolar	5	Actúa como prototipo ideal de líder	25	100%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
	6	Conduce y motiva al equipo de trabajo	25	100%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
	7	Ejerce su rol de funciones en la dirección	25	100%	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%
	8	Se compromete con Escuela y Comunidad	25	100%	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%
	9	Evalúa la gestión por resultados con planes	25	100%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%
Convivencia Escolar	10	Resuelve problemas complejos Conv. Esc.	25	100%	0	0%	0	0%	1	25%	3	75%
	11	Se comunica fácil para Convivencia Escolar	25	100%	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%
	12	Establece políticas que orientan al Multigrado	25	100%	0	0%	1	25%	0	0%	3	75%
Recursos	13	Director concilia acuerdos docentes idóneos	25	100%	0	0%	0	0%	2	50%	2	50%
	14	Enfoca a comprometer a su Recurso Humano	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	15	Procura buscar Recursos Financieros	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	16	La comunidad lo acompaña en los proyectos	22	88%	3	12%	0	0%	0	0%	4	100%
	17	Ofrece a la comunidad a participar en Escuela	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	18	Involucra mayor número miembros comuna	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
	19	Incorpora a la comunidad es aspectos organiza	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%

Anexo D. Imágenes de los logros alcanzados con el Liderazgo Escolar









