PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN

120 años
EN EL CORAZÓN DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE GRADOS ACADÉMICOS

LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS REPRESENTANTES DE LOS DIVERSOS ESTAMENTOS EN LOS CONSEJOS ESCOLARES

EXTRACTO

De Tesis presentada a la Facultad de Educación

De la Pontificia Universidad Católica de Chile

Para optar al Grado de

Magíster en Ciencias de la Educación

Mención

Administración Educacional

AUTOR

Castro Mozó, Luis Felipe EMAIL: lcastrom@udd.cl

PROFESOR GUIA

Maureira Cabrera, Oscar EMAIL: oscar.maureira@ucsh.cl

SANTIAGO, CHILE, PUC, DICIEMBRE 2009

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción……. 3

Capítulo 1:

1.1. Foco de estudio…….. 3

1.2. Planteamiento del Problema…… 4

1.3. Interrogantes de investigación……..... 5

1.4. Problema de investigación…….. 5

1.5. Objetivos del Estudio…… 5

Capítulo 2:

2.1. Marco teórico……. 6

2.1.1. Sociedad educadora: una nueva forma de entender la educación…….. 6

2.1.2. Participación en los centros escolares: un enfoque inclusivo en tiempos modernos 7

2.1.3. La Toma de decisiones: una instancia de deliberación en grupo…… 10

2.1.4. El Liderazgo en el contexto educativo…… 12

2.1.5. Los consejos escolares: un espacio para ejercer la ciudadanía democráticamente 18

2.2. Metodología……. 23

2.3. Resultados…… 26

2.4. Conclusiones……... 38

Capitulo 3:

3.1. Bibliografía…… 43

3.2. Anexos…….. 45

3.2.1 Instrumentos de recolección de datos…… 45

Cuestionario…… 45

Análisis de Frecuencia Cuestionario…… 47

Interpretación de elementos críticos…….. 48

Entrevista en profundidad y análisis de contenido……. 49

INTRODUCCIÓN

El afianzamiento de sociedades cada vez más democráticas, en las cuales los individuos intervienen en la concepción, diseño, ejecución y hasta evaluación de los proyectos que les afectan, está suscitando la creciente necesidad de potenciar la participación, como exigencia para la solidez y el progreso social.

Este fenómeno también se ve reflejado dentro de las organizaciones educativas, más aún teniendo en cuenta su naturaleza, que tienen como premisa colaborar con la sociedad directamente en la formación de las nuevas generaciones.

En virtud de lo anterior, durante los últimos años, el Estado se ha preocupado de delinear y orientar diversas estrategias para fomentar la participación mediante la creación de diferentes grupos como centros de padres y alumnos. A pesar de esto, existe evidencia empírica que señala que las organizaciones educativas sufren carencia de *participación*. En efecto, a pesar que se observa un aparente involucramiento de diversos sujetos, el impacto no está generando el grado de efectividad deseado.

De esta forma, este estudio tuvo como propósito explorar el contexto de los consejos escolares – instancia creada para promover la participación- a través de la inmersión en el mismo escenario, entrevistando a los actores que se ven involucrado de diferentes formas en estas reuniones, describiendo e interpretando sus impresiones para comprender los procesos de participación, la vinculación con las prácticas de liderazgo y finalmente, su repercusión en la toma de decisiones.

Por último, los resultados de esta investigación constituyen una evidencia pionera en torno a cuáles son los elementos que caracterizan los consejos escolares, describiendo su funcionamiento y relación con los ejes orientadores emanados por el Ministerio de Educación.

1.1. FOCO DE ESTUDIO

Según Bizquerra (2004) “El punto de partida de cualquier investigación es la selección de un *tema,* de una idea o un área interesante que hay que concretar en forma de preguntas para guiar la investigación. Esto permite después centrar y definir *el problema* a resolver”. Por lo que este punto de partida, permitirá seguir construyendo y guiando con una base sólida y delimitada la investigación.

Por otro lado, Booth et al. (2001) definen el tema o la idea inicial de investigación como aquella cuestión o asunto que se va a estudiar con interés suficiente para sustentar investigaciones que contribuyan a hacer progresar la comprensión sobre el mismo. Existe una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación: Las experiencias individuales, materiales escritos, materiales audiovisuales. Con este autor, queda de manifiesto que la exploración inicial cobra importancia y que la variedad de información no sólo se puede extraer de una sola fuente, sino que existen diversas posibilidades que pueden dar luz a señales en donde se pueda centrar el foco de interés.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el foco de interés de este estudio (los consejos escolares) quedó determinado mediante la experiencia, reflexión personal y la revisión de materiales escritos.

Como una estrategia para plantear el problema y definir los objetivos de estudio, se ha considerado una revisión teórica preliminar.

Dentro del enfoque cualitativo, se pueden identificar tres posiciones en cuanto a la utilización del marco teórico; una radical, una intermedia y una integradora. Este estudio cualitativo se enmarca dentro de la posición "integradora", Según Hernández et al, (2004) "La posición que podría denominarse como "integradora", considera la conveniencia de revisar los trabajos previos con el fin de que contribuyan en la construcción del planteamiento e incluso para elaborar una perspectiva teórica, pero finalmente desprenderse de esa al inducir y solo mantenerla como una referencia".

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobretodo, en la medida que se ha incrementado la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. Este fenómeno – impulsado en gran parte por las características que supone la sociedad de la información - ha obligado a la gestión escolar a considerar la participación de la comunidad en la toma de decisiones y de esta forma acercar la educación a las realidades de cada contexto social y grupo de alumnos (Alvariño, C et al. 2000).

Efectivamente, la escuela ya no es la única responsable de la educación de los ciudadanos de un país. La función educativa se ha dispersado infinitamente y de esta manera se han creado diversas instancias para que participe la comunidad, dando paso a una sociedad educadora.

Dentro de este contexto, las nuevas políticas del Estado sugieren y orientan la participación de los diferentes actores educativos y la comunidad. De esta manera, los centros de padres y alumnos se han constituido en grupos que interactúan dentro del escenario escolar junto a los profesores y el equipo directivo.

En esta misma línea, los consejos escolares emergen como una estrategia del Estado que pretende constituirse en una oportunidad para lograr mayor calidad en educación mediante una labor conjunta de la comunidad escolar, en donde el liderazgo - un tipo de liderazgo compartido, en donde no solo lo ejerce una persona, sino que se manifieste distribuido - sea un factor clave para lograr un trabajo inclusivo y representativo de cada estamento.

Ahora bien, lógicamente el papel que corresponde a cada sector no es el mismo, sin embargo, para que se produzca la participación genuina, es necesario que exista un proceso de involucramiento de personas y grupos en cuanto sujetos y actores en las decisiones y acciones que los afectan a ellos y a su entorno. En efecto, la participación implica que los sujetos involucrados tomen parte activa en la toma de decisiones necesaria para los objetivos comunes privilegiando el trabajo en equipo y la colaboración.

Sin embargo, evidencia empírica demuestra que en escenarios donde los consejos escolares se han puesto en marcha con anterioridad a nuestro país, existe un evidente fracaso de la participación, hecho que demanda con urgencia su mejora y revitalización (Hernández, 2001). Además, en estas instancias el tipo de liderazgo que se promueve coincide con prácticas de comunicación verticales provocando que algunos miembros del consejo tengan una participación pasiva o simbólica en la toma de decisiones.

1.3. INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, sería interesante acercarse al contexto donde se desarrollan los consejos escolares en nuestro país para describir:

- ¿Qué tipos de participación están manifestando los representantes de los diferentes estamentos?
- ¿Cuáles son las características de las prácticas de liderazgo de los sujetos involucrados en el consejo?
- ¿Cuáles son los criterios con los que finalmente se toman las decisiones?

1.4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A partir de lo anterior, es posible señalar que **no existe suficiente evidencia en torno a los procesos de participación de los actores educativos dentro de los consejos escolares, cómo se vinculan con el liderazgo y de qué manera repercuten sobre la toma de decisiones.** Lo que se traduce en la siguiente **interrogante central:**

¿Cuáles son las características del proceso de participación de los actores educativos dentro de los consejos escolares, su vinculación con el liderazgo y repercusión sobre la toma de decisiones en tres colegios municipalizados de la Región Metropolitana**?**

1.5. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

Describir las características del proceso de participación de los actores educativos dentro de los consejos escolares, su vinculación con el liderazgo y repercusión sobre la toma de decisiones en tres colegios municipalizados de la Región Metropolitana.

Objetivos específicos

1. Identificar los elementos críticos en torno a los temas de participación, liderazgo y toma de decisiones en los consejos escolares.

2. Caracterizar el tipo de participación que manifiestan los representantes del estamento de: Profesores, alumnos y apoderados en los centros escolares.

3. Describir las prácticas de los participantes que ejercen liderazgo dentro de los consejos.

4. Identificar los criterios de toma de decisiones que se utilizan en los consejos.

2.1. MARCO TEÓRICO

Cinco temas centrales fueron considerados para elaborar el marco teórico que se presenta a continuación: Sociedad educadora, Participación, Toma de decisiones, Liderazgo y Consejos Escolares. Estos constructos fueron escogidos de acuerdo a su vinculación con los objetivos que en este estudio fueron planteados.

2.1.1. Sociedad educadora: una nueva forma de entender la educación

En los tiempos modernos la educación no constituye una responsabilidad exclusiva de la escuela y de la familia como lo era antes. Así es, hoy en día las personas – quiérase o no - reciben diferentes estímulos ambientales de diversas partes, cada uno de ellos cargados de información. Entre estos ambientes, todavía poco estudiados desde el punto de vista educativo, quedan incluidos el Estado, la Iglesia, los medios de información, los centros de trabajo y la sociedad civil. Además, a la acción específica de cada ámbito hay que añadir su influencia conjunta. (Rodríguez, 2008)

Del estado docente a la sociedad educadora

Por otro lado, es importante considerar que durante la década del 80 el sistema educativo fue interrogado sobre sus aportes al desarrollo del país, puesto que el modelo desarrollista de Estado, montado desde los años cincuenta, había fracasado frente a su tarea de administrar el aparato educativo. La alternativa sería compartir las responsabilidades frente a la modernización y el desarrollo. “El mercado debía ser quien definiera las posibilidades económicas de financiación de la educación, dejando al Estado aquellas áreas que el mercado abandonara por su poca competitividad, pero que en todo caso se consideraran estratégicas”. (López M. 2001).

Independiente de cuáles son las opiniones que dichas medidas han generado, lo cierto es que por esta vía también se está incentivando el aumento de la **participación** ciudadana en la **toma de decisiones** sobre los destinos de la educación. De esta forma, las políticas educativas tienden a crear instancias amplias de deliberación y decisión**.**

Como expresión de estos cambios, las organizaciones sociales, los grupos étnicos y diferentes grupos poblacionales están ganando control sobre sus propios proyectos de vida. Estas tendencias podrían estar redefiniendo la manera en que durante muchas décadas se habían entendido las relaciones entre lo público y lo privado. (López M. 2001).

Se podría así estar abriendo la posibilidad de que la educación sea concebida como una responsabilidad del conjunto de la sociedad, en la que participen tanto el sistema educativo institucional como los actores económicos y sociales, los medios de comunicación y las distintas organizaciones sociales (López M. 2001).

2.1.2. Participación en los centros escolares: un enfoque inclusivo en tiempos modernos

De acuerdo a lo mencionado, la participación[1] de diversos grupos dentro del ámbito educativo es un elemento clave, más aún, considerando las características del mundo actual que demanda el involucramiento de diversos agentes en la toma de decisiones.

Desde una perspectiva organizativa, la necesidad de participación queda manifiesta si se tiene en cuenta que “las organizaciones están, y siempre han estado, compuestas por personas que juzgan las situaciones y toman decisiones que determinan la dirección y acciones de las mismas” (Evans, R. y Russel, P., 1989:23). Además, como lo plantea Gento (1994), “la creciente exigencia de niveles cada vez mayores de *eficacia y eficiencia* en las organizaciones actuales obliga a la búsqueda de los factores que en mayor medida las determinan: entre ellos, figura hoy un lugar privilegiado la intervención cualificada y solidaria de los individuos que las constituyen”.

Tipos de participación

La participación es un proceso psicosocial complejo y se puede promover de diferentes formas. Como una manera de comprender mejor las diferentes formas en que se puede presentar, a continuación se describe una categoría que elaboró Hart (1993) denominada **Escalera de la Participación.** Figura que ayuda a determinar los diversos niveles o grados de participación. Puede servir para determinar hasta qué punto se están promoviendo verdaderos procesos de participación. A continuación las características de cada uno de los niveles de **la Escalera de la Participación:**

Escalón 1: Participación "manipulada"

Es la que se da cuando la población es utilizada para realizar acciones que no entienden y que responden totalmente a intereses ajenos a los suyos. Un buen ejemplo de ello se puede ver en las campañas políticas que usan a la población llevando pancartas, sólo para recibir a cambio una prebenda.

Escalón 2: Participación "decorativa"

Se realiza cuando se incorpora a la población sólo como un accesorio, es decir, para "decorar" o "animar" determinada actividad. Un buen ejemplo podemos encontrarlo en eventos en los que se utiliza a la población indígena, o a sectores muy pobres para "lucirlos" como beneficiarios de tal o cual programa, al margen de la conciencia o voluntad real de la población. Asimismo, cuando en determinadas publicaciones es incorporada sólo con fines decorativos o “folklóricos”.

Escalón 3: Participación "simbólica"

Es la que se puede apreciar cuando se realizan acciones donde la participación de la población es sólo aparente. Un ejemplo se da en algunos "parlamentos infantiles",

[1] *“La intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para la consecución de objetivos comunes, compartiendo para ello métodos de trabajo específicos” (Gento, 1994).*

donde los niños actúan con un lenguaje y madurez sorprendentes, sólo que, “entrenados” íntegramente por adultos. Todos los niveles anteriores pueden considerarse como "falsa participación", en tanto la acción de la población no es consciente ni responde a sus intereses. No puede hablarse aún de participación.

Escalón 4: Participación de "asignados pero informados"

En este nivel, aún se dispone de la población para que participe en una determinada actividad, sin embargo, se le informa en qué consiste la misma. Es, aunque todavía limitada, el primer nivel de participación real. Un ejemplo es el que se da cuando llega una obra de infraestructura a la localidad y se le encarga a la población una faena en la que aportarán su mano de obra. En ese caso, la población ha sido asignada sin consulta, pero al menos está informada de lo que va a hacer.

Escalón 5: Participación "con información y consulta"

Es el segundo nivel de participación real. En él, los agentes externos de desarrollo informan y consultan a la población sobre su probable participación. En base a ello, la población decide. Por ejemplo, cuando los maestros de una escuela deciden un paseo escolar y consultan con los niños si quieren ir y a dónde podría ser.

Escalón 6: Participación "en ideas de agentes externos de desarrollo compartidas con la población"

La acción es pensada por agentes externos de desarrollo, pero es compartida con la población. Supone que ellos se incorporan en pensar y aportar respecto a la acción a realizar. Este caso se daría, si en el ejemplo anterior, los maestros consultaran y compartieran con los niños la planificación de las actividades mismas del paseo.

Escalón 7: Participación "en acciones pensadas y ejecutadas por la propia población"

La acción se gesta en la propia población y es ejecutada por ellos. No hay relación con agentes externos de desarrollo. Un ejemplo de este nivel se da cuando un grupo de niños organiza un campeonato de fútbol en su barrio, sin consulta alguna con adultos. Ellos son los protagonistas, sin embargo, no cuentan con el aporte que podría brindar la experiencia o dominio técnico de los agentes externos de desarrollo.

Escalón 8: Participación "en acciones pensadas por la propia población y que han sido compartidas con agentes externos de desarrollo"

La acción es pensada por la población, pero a diferencia del escalón anterior, es compartida con agentes externos de desarrollo. Tomando el ejemplo anterior, los niños organizan el campeonato y coordinan con sus padres un apoyo al evento. Es el nivel superior que contempla la llamada **Escalera de la Participación**.

Por otro lado, Robbins (2004), presenta otra forma de categorizar la participación. En este caso se refiere a una tipología de participación de los empleados en las organizaciones. A continuación se describen cuatro ejemplos:

Administración participativa: La característica que distingue a estos programas es la toma conjunta de decisiones. Es decir, todos los subordinados comparten una medida significativa del poder de decidir con sus superiores inmediatos.

Participación representativa: En esta forma de participación los trabajadores participan directamente en la toma de decisiones, son representados por un grupo pequeño de empleados que son los que participan. La finalidad de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de una organización de modo que los

trabajadores estén en pie de igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. Las dos formas más comunes de participación representativa son los consejos laborales y los consejos de representantes.

Participación y calidad en la Educación

Cuando se aborda el tema de participación siempre se la relaciona con la calidad de la educación. Ahora bien, el concepto de "calidad de la educación" es fuente de permanente debate, especialmente cuando llega el momento de operatizarlo en disposiciones legales y de actuación pedagógica. Wilson (1992) la ha definido como "planificar, proporcionar y evaluar el currículum óptimo para cada alumno, en el contexto de una diversidad de individuos que aprenden". De esta forma, la participación se vincula a la calidad de la educación escolar en tanto interviene en los elementos básicos de dicha calidad: planificación, actuación eficaz y evaluación.

Ciertamente, el papel que corresponde a los diversos sectores o actores educativos no es el mismo – qué duda cabe - . Sin embargo, para que se produzca la participación, es necesario que exista un proceso de involucramiento de todas estas personas en las decisiones y acciones que los afectan a ellos y a su entorno. La participación implica que los sujetos involucrados, independiente de sus roles, tomen parte activa en la toma de decisiones necesaria para los objetivos comunes. (Sarramona, 1999)

Por cierto, la participación al ser un proceso que involucra a diferentes individuos en la deliberación colectiva de temas e intereses comunes, constituye en consecuencia una forma de democracia.

Democracia y participación

En efecto, hablar de participación es una forma de referirse a la democracia. La participación supone compartir el poder entre todos los sujetos implicados.

Aplicada al sistema educativo, y tomando como referencia las palabras de Sarramona (1999), la democracia supone, en primera instancia, la igualdad de oportunidades de toda la comunidad social para poder optar a sus beneficios. La igualdad de oportunidades significa atender discriminadamente según las necesidades de cada caso, sin olvidar que capacidades y necesidades son variables que no dependen exclusivamente del contexto social, sino que también son desarrolladas por el propio sistema educativo.

Según Sarramona (1999), "El sistema educativo significa un tipo de actividad social que demanda especialmente de la participación", ya que la actuación educativa se ejerce en nombre de los intereses generales de la comunidad. La educación escolar incide directamente sobre los valores sociales, sobre el conjunto de la cultura y sobre la personalidad individual de cada ciudadano, por ello mismo ha de ser una responsabilidad colectiva y compartida.

Participación y eficacia escolar

Como complemento a lo mencionado anteriormente, la participación también cobra importancia dentro del contexto de cambio de una sociedad tradicional a una sociedad moderna. En este escenario tan flexible y vertiginoso es necesario que el sistema educacional se anticipe a los cambios, sembrando en la población escolar el germen del desarrollo integral. De esta manera, lograr la eficacia escolar emerge como

un enorme desafío para todos los países. Para lograr esta eficacia la participación surge como un elemento clave, ya que de esta forma, según Servat (1996), se involucra a la toda la comunidad de manera que los diferentes actores que directa o indirectamente inciden y se sirven de los resultados educativos se comprometan en el proceso.

Participación en la Gestión escolar

Bajo esta premisa, es ineludible la necesidad de participación en las organizaciones, y que ésta se lleve a cabo de acuerdo con determinadas técnicas que permitan un adecuado tratamiento y que ofrezca garantías de autentica intervención de todos los individuos.

De acuerdo con lo anterior, existen diversas técnicas de participación que según Gento, (1994) son las más convenientes para su utilización en el ámbito educativo. Las estrategias sugeridas por el autor se basan en el concepto de comunicación (proceso psicosocial que se vincula directamente con la participación). Dentro de las técnicas se pueden mencionar: lectura en grupos, investigación de datos, Brainstorming, estudios de caso, Phillips 66, el rumor, role-playing, mesa redonda, panel, etc.

Gestión participativa

Finalmente, para que se produzca la participación en el centro escolar u organización es necesario contar con un líder o un equipo directivo que sea capaz de promoverla de forma eficaz y pertinente. Investigaciones actuales postulan que los objetivos institucionales tienen mayor oportunidad de lograrse mediante una gestión en la cual se privilegie un estilo de dirección participativo, creativo, innovador y facilitador de un clima organizacional positivo. Existen diversos estudios realizados por Servat (1996) acerca de la realidad educativa en donde se han logrado grandes resultados en base a este tipo de gestión, de esta manera, estos ejemplos sirven de experiencias inspiradoras para otras instituciones que aspiren a mejorar la calidad de su gestión.

Como se ha dicho, la participación debe ser promovida por una persona o un equipo capaz de plasmarla y, además, para que sea efectiva debe ser fomentada de tal forma que se pueda evidenciar en la toma de decisiones.

2.1.3. La Toma de decisiones: una instancia de deliberación en grupo

En la primera parte de este marco referencial se han descrito diferentes maneras de participar y entender el proceso de participación. A continuación se presentarán diferentes estrategias para deliberar colectivamente. Esto tiene una gran relevancia, puesto que si se busca que la participación sea genuina para crecer en calidad, de la misma forma es necesario dentro de las organizaciones ofrecer técnicas determinadas que permitan sistematizar el proceso de involucramiento.

Técnicas Grupales en los procesos de participación y toma de decisiones

Robbins (2004), presenta diversas técnicas que son las más comunes dentro del ámbito organizacional. Resulta atractivo describirlas para cerciorarse si en el área educativa se utilizan estrategias similares que permitan desarrollar el proceso de participación metódicamente con el propósito de aprovechar las potencialidades de cada persona involucrada y garantizar un proceso democrático.

La forma más común de toma de decisiones en grupo según el autor, tiene lugar en los ***Grupos de Interacción***. En éstos, los miembros se reúnen y se apoyan tanto en la interacción verbal como en la no verbal para comunicarse entre ellas.

Por otro lado, "la ***Tormenta de Ideas*** trata de superar las presiones hacia la conformidad, en los grupos de interacción, que retardan el desarrollo de alternativas creativas. Esto lo hace utilizando un proceso de generación de ideas que específicamente alienta cualquiera y todas las posibilidades, mientras que restringe cualquier crítica de esas alternativas. En una sesión típica de tormenta de ideas, de seis a doce personas se sientan ante una mesa redonda. El líder del grupo enuncia el problema de manera clara. Entonces los miembros "liberan" tantas alternativas como puedan dar en un tiempo dado. Ninguna crítica se permite y todas las opciones se archivan para una discusión y un análisis posteriores. La idea solitaria estimula otras y los juicios de las sugerencias más extrañas se mantienen hasta que se impulsa después a los miembros del grupo a pensar lo inusual" (Robbins, 2004).

Otro tipo de forma de toma de decisiones es la ***Técnica Grupal Nominal***, ésta técnica restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones. Aunque todos los integrantes están físicamente presentes, operan en forma independiente. Más detalladamente, se presenta un problema y entonces tienen lugar los siguientes pasos:

1- Los miembros se reúnen como un grupo, pero antes de que se efectúe cualquier discusión, cada integrante de manera independiente escribe sus ideas sobre el problema.

2- Después de este periodo de silencio, cada miembro presenta una idea al grupo. Cada miembro toma su turno, presentando una idea única hasta que todas las ideas se han presentado y se han grabado. Ninguna discusión se realiza hasta que todas las ideas se hayan grabado.

3- Posteriormente, el grupo discute las ideas para aclararlas y las evalúa.

4- Cada miembro del grupo en silencio y de manera independiente ordena las ideas según su importancia. La idea con calificación más alta determina la decisión final.

El método más reciente en la toma de decisiones de grupo es el que mezcla la técnica del grupo nominal con la tecnología computacional compleja. Se denomina Reunión Electrónica. Se presentan los temas a los participantes, quienes teclean sus respuestas en la pantalla de su computadora. Los comentarios individuales, como también los votos, se despliegan en una pantalla de proyección en el cuarto.

Los Equipos de Trabajo. Características Principales.

Siguiendo a Robbins (2004), un equipo se compone de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Una de las definiciones de equipo es: "Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables".

Existen diferentes tipos de equipos. La función de algunos de ellos es hacer propuestas, otros disponen de autoridad para tomar decisiones y otros se encargan incluso de la dirección de las operaciones. La razón de la existencia de ciertos equipos es la solución de problemas, mientras que otros participan en actividades interfuncionales.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos individuales es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

Características destacadas de los Equipos de Alto Desempeño:

"Para lograr la eficacia, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades. En primer lugar, necesita gente con la experiencia técnica. En segundo, precisa de gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes. Por último, los equipos necesitan gente que sepa escuchar, que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y posea otras habilidades interpersonales". (Robbins, 2004)

Los equipos tienen diferentes necesidades. La gente debería ser seleccionada para formar parte de un equipo con base en la personalidad y preferencias de cada individuo. Los equipos de alto desempeño hacen que la gente se ajuste adecuadamente a varios papeles. Podemos identificar nueve papeles potenciales en el equipo:

- Consejero: Alienta la búsqueda de más información.
- Conector: Coordina e integra.
- Creador: Inicia las ideas creativas.
- Promotor: Defiende las ideas después de que son emitidas.
- Asesor: Ofrece un análisis de la perspectiva interna sobre las opciones.
- Organizador: Proporciona estructura.
- Productor: Proporciona dirección y seguimiento.
- Contralor: Examina los detalles y hace valer las reglas.
- Defensor: Pelea las batallas externas.

"Los equipos exitosos traducen su propósito común en metas específicas, mensurables y realistas. Las metas definen los objetivos finales del equipo. Pero los equipos de alto desempeño también necesitan el **liderazgo** y la estructura para proporcionar el enfoque y la dirección" (Robbins, 2004).

2.1.4. El liderazgo en el contexto educativo

Durante las últimas décadas, los estudios en el ámbito educativo han demostrado que tanto la actitud como el comportamiento del sujeto que asume las funciones directivas en los centros educativos son elementos claves para determinar la calidad, innovación y óptimo funcionamiento de las escuelas.

Por ello, es de importancia capital para la educación, contar con personas que ejerzan un liderazgo en la escuela que haga posible iniciar, impulsar, facilitar, gestionar y coordinar todo el proceso de transformación y cambio.

De acuerdo a esto, se hace forzosamente necesario contar con profesionales con una alta preparación técnica, una actitud y compromiso real con la escuela y la educación de la sociedad.

A continuación se describen los principales tipos de liderazgo que se han desarrollado dentro del ámbito educativo.

Tipos de liderazgo en educación

Con el propósito de comprender mejor el fenómeno del liderazgo dentro del ámbito educativo, Sergiovanni (1984) propone una tipología que distingue diferentes formas de ejercer el liderazgo, cada una con énfasis diferentes.

1. Técnico: Pone énfasis en elementos como técnicas de planificación y distribución de tiempo. Este estilo de liderazgo concibe al directivo como sujeto encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares en razón de asegurar la mayor eficacia posible.

2. Humano: Esta categoría da una mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Se esmera en apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los sujetos de la organización. El directivo se destaca por ser promotor de la creación y mantenimiento de una moral y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

3. Educativo: Este tipo de liderazgo utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en relación a la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. El directivo diagnostica problemas educativos, orienta a los educadores, fomenta la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal. Se preocupa por el aspecto técnico-pedagógico.

4. Simbólico: En este tipo de liderazgo se asume el papel de jefe y se hace enfasis en la selección de metas y comportamientos, orientando al personal sobre lo realmente importante. El directivo se encarga de recorrer la escuela, visita aulas, mantiene contacto permanente con los estudiantes, prioriza los intereses educativos por sobre los de gestión, está en la palestra presidiendo ceremonias, rituales y toda clase de eventos importantes, proporciona una visión clara y unificada del centro escolar que transmite mediante sus palabras y acciones.

5. Cultural: Se caracteriza por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su sello e identidad propia. Los líderes se preocupan especialmente de articular una misión, socializar a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, explicar cómo funciona el centro, desarrollar un sistema de símbolos a lo largo del tiempo premiando a las personas que reflejan esta cultura.

Debido a la existencia de esta amplia gama de enfoques de liderazgo, finalmente los especialistas por razones prácticas intentaron plantear un liderazgo más estructurado, que entendiera la organización escolar como un todo ordenado en el que el líder tenga como tarea exclusivamente contribuir a que esta estructura se mantenga

constante en el tiempo. De esta forma nació el **liderazgo Instructivo***,* el cual considera a la escuela como una estructura estática. Este tipo de liderazgo debía reunir las siguientes características:

- Contribuir al establecimiento de la misión y las metas escolares.
- Ayudar a generar un clima positivo de aprendizaje.
- Ayudar y apoyar el desarrollo profesional de los profesores.
- Desarrollar, coordinar y supervisar el currículum del centro.
- Fomentar el trabajo en equipo de los docentes.
- Favorecer la participación de la comunidad escolar.
- Tener altas expectativas hacia los docentes y comunicarlas.

Sin embargo, finalmente se comprendió que la escuela era una organización mutable, flexible y cambiante; y que en razón de esto, la gran tarea del líder era adaptarse a esas transformaciones que tenían una vinculación con los diversos cambios sociales que ocurren periódicamente en el mundo y que se sustenta en lo que plantea la *sociedad educadora.* De esta forma, emerge el denominado **Liderazgo Transformacional,** el cual se basa en la concepción de que la escuela no es un todo ordenado, sino que un todo en constante movimiento.

Liderazgo Transformacional

Este nuevo enfoque de liderazgo nace con Burns (1978), sin embargo es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns (1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado **Liderazgo Transformacional.**

Según Bryman (1996), “el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques de liderazgo, con el énfasis dirigido a la participación y flexibilidad en la organización”. Abandonando teorías anteriores que se basaban en un súper hombre, su fuente de influencia se centra en dar significado a la tarea. De manera, la visión, la cultural y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Bass (1985) señala que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes:

a) Carisma (desarrollar una visión).
b) Inspiración (motivar para altas expectativas).
c) Consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores).
d) Estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

Leithwood (1994), plantea que el desafío que tienen las escuelas hoy en día es anticiparse al cambio y constituirse en organizaciones educativas que aprenden. Para esto, se precisa de diversas estrategias que involucren movimientos de reestructuración del centro y no solamente cambios a nivel aula. De esta manera, se requiere un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo y profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo *instructivo*.

Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de concebir el liderazgo como una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que

trabaja la gente. Leithwood ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para una organización escolar:

- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas).
- Personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores).
- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

Tras el concepto de liderazgo transformacional, en los últimos años ha surgido una serie de propuestas que, partiendo de él, pretenden superarlo aportando nuevos elementos. Entre éstos se destacan: el liderazgo facilitador, el liderazgo persuasivo y el liderazgo sostenible. Sin embargo, ninguna de las ideas antes señaladas, parece que van a perdurar en el tiempo. Aunque aún es pronto para determinarlo con seguridad, el concepto que más fuertemente está cuajando entre investigadores y expertos y al que se le vislumbra un futuro muy prometedor es al concepto de "**Liderazgo distribuido**" (*Distributed leadership*) (p.e. Gronn, 2002; Timperley, 2005; Spillane, 2006).

Efectivamente, desde los primeros años del siglo XXI se están multiplicando los aportes que buscan generar un nuevo marco teórico-práctico que contribuya al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar radicalmente diferente, basado en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto (Spillane, Halverson y Diamond, 2001; 2004; Macbeath, 2005).

Liderazgo Distribuido

El liderazgo distribuido es un nuevo enfoque para comprender y enfrentar el liderazgo escolar. No constituye una simple remodelación o delegación de tareas y responsabilidades desde un lugar central. Va más allá. Busca aprovechar las capacidades y destrezas de todos los miembros de la comunidad escolar en virtud de una causa común. Esto lógicamente involucra un cambio radical en la cultura, puesto que implica el compromiso de todos los actores educativos en la marcha, el funcionamiento y la gestión del centro escolar. (Murillo, 2006)

Con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para atender diversas necesidades y resolver sus problemas. En otras palabras, la mejora del centro depende de la acción conjunta de los propios implicados.

"Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común. Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, "dispersada" en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales (equipo directivo)" (Bennet, Wise, Woods, y Harvey, 2003; Woods, Bennett, Harvey y Wise, 2004).

Implica, igualmente un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica. Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela. El liderazgo

distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada; con él se fortalece a individuos ya destacados.

El liderazgo distribuido supone un incremento de la capacidad del centro escolar para resolver sus problemas. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes. De esta forma, la mejora de la escuela depende de la acción coordinada de los propios implicados.

El liderazgo comienza a verse menos individualizado y más de comunidad ya que es asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación. (Elmore, 2000).

Finalmente, esta postura implica el aprovechamiento de los conocimientos, aptitudes, destrezas, esfuerzo e ilusión de la comunidad escolar. De esta forma, las fronteras entre líderes y seguidores se disipan ya que la forma de trabajar las decisiones se coordinan conjuntamente.

Parece claro que esta propuesta está muy lejos de ser una realidad en los centros educativos ya que exige un profundo cambio en la cultura del centro, y del conjunto del sistema educativo, que debe afectar no sólo a la práctica de las escuelas, sino también a la formación inicial y permanente del profesorado, a las condiciones laborales del mismo, entre otros aspectos. No obstante, es recomendable seguir reflexionando en torno a ella para lograr su implementación de forma paulatina.

Características de la Dirección para el cambio escolar.

De acuerdo a los temas abordados dentro de este marco teórico, es preciso señalar que el proceso de cambio escolar es inevitable, pero además, es paradójico, caótico y no lineal. Por lo tanto, liderarlo es una tarea extremadamente compleja (Murillo, y Muñoz-Repiso, 2002). Como se ha descrito, en más de cuatro décadas de estudio sobre este tema, se ha intentado reconocer las características de la buena dirección, lo que ha arrojado resultados limitados. De acuerdo a esto, se ha optado por presentar modelos que sugieren líneas específicas que busquen cambiar la dirección para que sea capaz de poner en marcha, desarrollar y mantener procesos de cambio exitosos.

Sin embargo, en estos momentos de revisión, es necesario recordar las lecciones que legó Fullan (1993: 21-22), en su clásica obra acerca de las tensiones que conlleva un proceso de cambio:

Lección 1: lo importante no puede ser impuesto por mandato (cuanto más complejo es el cambio, menos puede forzarse).
Lección 2: el cambio es un viaje no un modelo (el cambio es no lineal, está lleno de incertidumbres y pasiones, y algunas veces llega a ser perverso).
Lección 3: los problemas son nuestros amigos (los problemas son inevitables y no es posible aprender sin ellos).
Lección 4: la visión y la planificación estratégica vienen después (visiones y planificaciones prematuras, ciegan).
Lección 5: ha de existir un equilibrio entre el individualismo y el colectivismo (no hay soluciones unidimensionales al individualismo ni al pensamiento grupal).

Lección 6: ni la centralización ni la descentralización funcionan en solitario (tanto las estrategias de arriba a abajo como las de abajo a arriba son necesarias).
Lección 7: es fundamental una amplia conexión con el entorno (las mejores organizaciones aprenden tanto del interior como del exterior).
Lección 8: cada persona es un agente del cambio (el cambio es demasiado importante para dejarlo a los expertos).

Estas lecciones pretenden destacar la fragilidad de cualquier propuesta que intente dar alguna pauta de cómo debe ser una dirección que contribuya a cambiar las escuela. Siguiendo a Fullan, es imprescindible tomar en consideración los siguientes elementos:

Y el primer elemento fundamental es que debe existir una profunda redefinición del papel de la dirección escolar. Efectivamente, un nuevo enfoque en oposición a la clásica concepción del director solitario, experto y competente. La dirección debe ser una tarea compartida por toda la comunidad escolar. Todos los actores educativos son agentes de cambio y deben practicar el liderazgo, todos han de estar involucrados en la transformación del contexto. Reconocer, valorar, desarrollar y potenciar ese liderazgo múltiple ha de ser la primera función de una dirección para el cambio.

Como se ha visto, este planteamiento trae consigo un cambio cultural de la escuela en su conjunto, en donde todos aprenden, se desarrollan profesional y personalmente, hasta convertirse en una verdadera organización de aprendizaje. Con ello, el principal papel del director o directora es hacer realidad este cambio cultural fundamentado en conceptos tales como implicación y compromiso, aprendizaje de todos, trabajo en equipo, buen humor, riesgo, respeto.

De esta forma, se refuerza la idea de que la dirección tiene como máxima prioridad las personas y no las tareas. El director entonces debe centrarse en el desarrollo de las personas que conforman la escuela, deben tener altas expectativas y comunicarlas.

El director para el cambio tiene que ser visionario, pero al mismo tiempo, debe poseer las competencias para convertir esa visión en un plan de acción concreto y realista según las características propias del escenario educativo. En efecto, el directivo debe ser un soñador, un soñador que considera fundamental lo pedagógico, ya que es el elemento más significativo en las escuelas. Por lo tanto, hay que considerar la formación de los directivos como algo relevante, pero no hay que olvidar que un directivo que no es un líder nunca puede cambiar la escuela; un directivo que no sea un buen gestor puede, con el apoyo de otras personas, conseguir cambiar el centro.

Con todo lo anterior, es posible decir que para conseguir una dirección para el cambio es necesario replantearse el modelo de dirección desde sus bases, empezando por reformular el propio concepto de liderazgo: quién y cómo se asume. Así, en resumen, es necesario: un liderazgo compartido, distribuido; con una dirección centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente, con una dirección visionaria; que asuma riesgos; directamente implicado en las decisiones pedagógicas; y, bien formado en procesos de cambio.

Hoy en día, naciones como Argentina, España y EEUU han puesto en marcha estrategias para desarrollar un tipo de liderazgo acorde con las demandas de la nueva

sociedad educadora. En estos países se han llevado a cabo los llamados consejos escolares, escenarios de deliberación democrática entre agentes del proceso educativo. De acuerdo a la evidencia, estos consejos han tenido resultados positivos, lo que sirve como una buena referencia para tener en cuenta y poner en práctica.

2.1.5. Los Consejos escolares: un espacio para ejercer la ciudadanía democráticamente

Con el propósito de mejorar la educación, durante los últimos años en nuestro país el gobierno central ha impulsado diversas políticas y estrategias para promover el liderazgo y la participación ciudadana en la toma de decisiones. A partir de estas iniciativas surgen los consejos escolares como nuevos escenarios en donde las decisiones se pueden cristalizar desde una perspectiva más inclusiva y global.

Sentidos de los consejos escolares

Según lo que se señala en el documento del Ministerio de Educación de apoyo a los consejos escolares, el sentido fundamental de estas instancias es la necesidad de promover la participación democrática representativa en las comunidades educativas con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

Se distinguen cinco pilares en que se sostienen los Consejos Escolares:

Ciudadanía: Se refiere a la participación social y cultural, en otras palabras, la forma de actuar en sociedad en otros ámbitos, además de la política. Desde esta perspectiva, se ejerce ciudadanía desde diferentes esferas: como vecinos, consumidores, estudiantes, apoderados, etc. Los consejos escolares se transforman en un espacio de ejercicio ciudadano respecto de un bien nacional de alto interés para el país y sus ciudadanos consolidando el ejercicio ciudadano en escuelas y liceos.

Participación: Desarrollar la habilidad de participación conlleva realizar construcciones colectivas en donde se expresan las expectativas, necesidades y capacidades de todos los miembros de la comunidad escolar. Los consejos escolares son un espacio promotor del ejercicio de la participación ya que facilitan y permitan la integración de los actores, abriendo la discusión a temas educativos.

Integración de la comunidad escolar: Los consejos escolares son espacios que deben promover la integración entre los diversos actores (docentes, estudiantes y sus familias, director y sostenedor) de la comunidad educativa porque permiten el reconocimiento y encuentro de las personas desde sus roles.

Expansión del capital social: La confianza social e institucional junto a la reciprocidad alientan relaciones de cooperación, es decir, la disposición de los actores a trabajar en objetivos comunes.

Un espacio de representación social: Los consejos escolares permiten que los distintos actores representen el sentir y pensar de su estamento. El principio de la representación social es significativo, dejando al margen el individualismo.

Rol y funcionamiento

El consejo escolar debe escuchar, acoger y responder, desde su rol, a los estamentos de la comunidad escolar. Intercambiar estamentalmente materias de interés común de

la comunidad escolar; proponer al equipo de gestión necesidades y/o sugerencias a incorporar en planes de mejora. (Mineduc, 2004. *Consejos escolares: Comprometidos por la calidad de la educación*.)

En cuanto a su funcionamiento, se recomienda como mínimo sesionar cuatro veces al año, ya que la regularidad de las sesiones es fundamental para un funcionamiento efectivo. Asimismo, otro aspecto que se recomienda es resguardar la participación y asistencia de los miembros del consejo escolar registrando los contenidos y acuerdos.

Integrantes de los consejos y su rol.

El consejo escolar debe estar integrado, a lo menos por los siguientes representantes:

a) El Director del establecimiento, quien convoca, preside y acuerda con estamentos funcionamiento y procedimiento para fijar temas de interés a tratar en sesiones de trabajo; informa aspectos solicitados; responde estamentalmente a consultas con opinión y/o propuestas; consulta y favorece el diálogo entre los miembros del Consejo.

b) El sostenedor o un representante designado por él: en caso de establecimientos municipales articula institucionalidad con PADEM; informa estado de avance en materia educacional de la comuna; vincula distintas experiencias educativas entre los establecimientos.

c) Un docente elegido por los profesores del establecimiento.

d) El presidente del Centro de Padres y Apoderados elegido por éstos.

e) El presidente del Centro de Alumnos.

Los últimos tres representantes del consejo que se mencionan tienen como rol: representar intereses y necesidades del estamento; responder estamentalmente a consultas con opinión y/o propuesta a la gestión del establecimiento; representar a la voz de su estamento en el consejo escolar.

Atribuciones del consejo

En relación a las atribuciones, existen diferentes dimensiones. En primer lugar, el consejo debe ser **informado** a lo menos de las siguientes materias:

a) Los logros de aprendizaje de los estudiantes.
b) Informes de las visitas inspectivas del Ministerio de Educación.
c) Conocer los resultados de los concursos para docentes, profesionales de apoyo, administrativos y directivos.
d) Conocer el presupuesto anual de todos los ingresos y todos los gastos del establecimiento (en los establecimientos municipales).
e) Conocer cada cuatro meses el informe de ingresos efectivamente percibidos y de gastos efectuados.

En segundo lugar, el consejo debe ser **consultado** a los menos en los siguientes aspectos:

a) Proyecto Educativo Institucional.
b) Programa anual y actividades extracurriculares.
c) Las metas del establecimiento y los proyectos de mejoramientos propuestos.
d) El Informe escrito de la gestión educativa del establecimiento que realiza el Director anualmente, antes de ser presentado a la comunidad educativa.
e) Revisar y proponer modificaciones al reglamento interno del establecimiento, o aprobarlo en caso de que le otorgue dicha atribución.

Finalmente, el consejo será **propositivo** en los temas que será consultado y tendrá carácter **resolutivo sólo** si el Sostenedor decide darle este carácter. En todo caso el carácter resolutivo del consejo escolar podrá revocarse por parte del sostenedor al inicio de cada año escolar.

Por otra parte, la toma de decisiones en el consejo debería obedecer a tres principales categorías o criterios (normativo, resolutivo o consultado).

- La toma de decisión **normativa:** busca los criterios racionales de la decisión así como las motivaciones humanas en diferentes situaciones.
- La toma de decisión **consultada:** se refiere a que los miembros del consejo solo tendrán la facultad de proponer ideas u opiniones, sin embargo no tienen poder de decisión.
- La toma de decisión **resolutiva:** da poder de decisión a los diferentes miembros del consejo siempre y cuando el Sostenedor decida dar este carácter.
-

Equipos de trabajo para la calidad de la educación.

Como se ha mencionado anteriormente, existen estudios que abordan el tema de los equipos de trabajo. Anteriormente se describió este tema a partir de las aportaciones de Robbins (2004), quien entrega una panorámica desde el punto de vista organizacional. Ahora bien, dentro de las sugerencias que emergen del documento legal del Ministerio de Educación, se señalan datos a considerar con respecto al tema de trabajar en equipo.

Según el texto, una de las maneras para lograr un buen funcionamiento de los consejos escolares es generar un equipo de trabajo para la calidad de la educación; así los principios fundamentales para su formación son: Participación inclusiva, creatividad, reflexión y aprendizaje, acción integrada.

Participación inclusiva: Se refiere a que la dinámica de funcionamiento de los consejos escolares se sostiene en la participación activa de todos los miembros del grupo. Se reconoce que cada miembro del grupo tiene algo valioso que contribuir, y por lo tanto, cada persona es significativa por su saber, su experiencia y su representatividad (representa el pensar y el sentir de los otros/as miembros de la comunidad educativa).

Creatividad: Las prácticas creativas e innovadoras dan vida al funcionamiento grupal, además de volverse un aporte a toda la comunidad, llenándose de energía; la creatividad está ligada a asumir desafíos lo que implica desarrollo y crecimiento.

Reflexión y aprendizaje: El consejo escolar es un espacio para dialogar sobre materias de interés para todos los representantes de los estamentos, por lo tanto, reflexionar en conjunto es una instancia de construcción colectiva y aprendizaje social.

Acción integrada: La acción integrada será el propósito de los Consejos Escolares, es decir, cuidará que cada acción que se realice sea producto de un trabajo en equipo sistemático, basado en la participación y la creatividad; mediatizado por un proceso de reflexión que se expresa en la capacidad de construir alternativas de solución y desarrollo en las materias de interés.

Consejos escolares: una instancia de construcción colectiva

Si se plantea que los consejos escolares, funcionen como equipo de trabajo para el mejoramiento de la calidad de la educación, es necesario sentir confianza y respeto por cada uno de los miembros que componen el consejo, independientemente de: su edad, sus creencias, sus opiniones, su género y/o el cargo o representación que ejerce al interior del consejo escolar. (Mineduc, 2004. Consejos escolares: Comprometidos por la calidad de la educación.)

La confianza y el respeto son esenciales para construir lo que necesitamos desarrollar: una organización interna que sea democrática y participativa que trabaje por la educación de forma comprometida.

Para lo anterior se necesita:

- Conversar, dialogar y discutir sobre los propósitos del Consejo Escolar.
- Definir y redactar de forma participativa los objetivos del Consejo Escolar.
- Conversar y definir las visiones y proyecciones del Consejo Escolar.

Trabajo en equipo y colaboración

El sentido de trabajar en equipo asume que este estilo de trabajo en el ámbito educativo produce mejores resultados a corto, mediano y largo plazo. Además, se incorpora un sentido de formación grupal en que se prioriza el colectivo y su actitud de colaboración, actitud que se ligará a cuatro criterios de funcionamiento:

Pertenencia: Es un proceso paulatino, que se define porque cada uno de sus miembros se siente parte de él; se generan sentimientos de pertenencia grupal los cuales se expresan concretamente cuando el equipo de trabajo ha elaborado un plan de acción.

Cooperación: Es contribuir desde las capacidades y destrezas personales para lograr la planificación del grupo; es a través de la cooperación que se hace manifiesto el carácter diverso de los consejos escolares.

Pertinencia: La pertinencia se expresa en la capacidad del grupo de centrarse en la planificación que han creado. La pertinencia habla de concentración grupal, de no dispersarse, de saber priorizar, de ser activos, concretos y de generar actividades de utilidad para la comunidad educativa. Hay que recordar que mientras más pertinente es un equipo de trabajo más creativo y productivo se vuelve.

Comunicación: La comunicación es fundamental para el funcionamiento de los Consejos Escolares, ya que de su forma dependerá la calidad de su accionar; así es importante que ésta se realice de forma espontánea y directa, que sea horizontal, es

decir, que se centre en todos los miembros del Consejo Escolar; es significativa la comunicación verbal: “lo que se dice” y la comunicación analógica: “como se dice”, ya que ambos elementos potencian el desarrollo de los Consejos Escolares.

También se considera significativo no emitir juicios y descalificaciones personales, ya que estos mensajes generan interferencias en los procesos comunicativos, los cuales destacan el crecimiento y, por lo tanto, el funcionamiento grupal.

Los consejos escolares promueven un liderazgo efectivo

Ya se ha abordado el tema del liderazgo en este informe, y cuál es su importancia dentro del ámbito educativo. También se ha visto que las prácticas de liderazgo, como así mismo, la participación, se puede dar de diversas maneras. Ahora bien, el documento oficial del Ministerio de Educación acerca de los consejos, plantea de forma explícita que los consejos escolares debiesen ser instancias que favorezcan el liderazgo. Sin embargo, se detiene en señalar que es importante tomar en cuenta que la tendencia de hoy en cuanto a liderazgo debería tender hacia un tipo de liderazgo simbólico, burocrático y facilitativo, alejándose del tipo de liderazgo jerárquico que es uno de los estilos más conocidos, familiares y tradicionales.

El texto señala que estos estilos pueden ser ejercidos por un individuo, por individuos diferentes o por un grupo central de líderes. Además, indica que es importante balancear estos estilos y decidir en qué momento es pertinente ejercer un tipo de liderazgo y en qué momento otro, o realizar estilos complementarios, ya que cuando existe el dominio de uno sobre otro, puede ocurrir:

Desvinculación de las personas.
• Se pierde interés, no se dedica tiempo a la imaginación-creación.
• No se coopera y se vuelve un grupo insensible.
• Se vuelve un grupo estereotipado y rígido.
• Se estanca la productividad, siempre se hacen las mismas acciones.

Consejos Escolares Efectivos

Siguiendo con las líneas sugeridas por el Ministerio, a continuación se detallan las características de un consejo escolar idóneo:

- Se preocupan de los logros de aprendizaje de los estudiantes y de la atención personal que ellos reciben al interior de los establecimientos.
- Están activamente involucrados y comprometidos en las prioridades que se da la comunidad escolar, para mejorar los logros académicos de los estudiantes.
- Promueven la participación activa de los padres y apoderados en la comunidad educativa.
- Conocen sus roles y funciones, llevándolos a la práctica sin conflictos ni dificultad.
- Mantienen una comunicación expedita y directa con la comunidad educativa.
- Comunican sus actividades a toda la comunidad escolar.
- Se plantea que los consejos escolares sean representativos de la diversidad de miradas y de opinión que existe en la comunidad escolar.

2.2. METODOLOGÍA

A continuación se describen los aspectos metodológicos que se utilizaron durante el estudio y que se alinearon con el propósito de dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos planteados en esta investigación.

En cuanto a la población, ésta corresponde a las escuelas municipalizadas de la Región Metropolitana.

En relación a la muestra, es preciso mencionar el tipo de muestra[2] que se consideró para trabajar. Las investigaciones cualitativas, como este estudio, tienen un enfoque idiográfico y, por lo tanto, les interesa mucho trabajar con muestras que aporten datos relevantes y de calidad para generar conocimiento desde una perspectiva inductiva. (Bizquerra, 2004)

El muestreo (compuesto por tres escuelas municipalizadas de la Región Metropolitana) de este estudio es un **muestreo intencional**, es decir, en el que los sujetos de la muestra no son elegidos siguiendo las leyes del azar, sino de forma intencional. En definitiva, **la muestra es intencionada no probabilística.**

Descripción de los centros educativos en estudio:

Escuela Municipalizada de Vitacura: Se encuentra en la zona oriente de la capital. Cuenta con una matrícula aproximada de 1.000 alumnos. Tiene una dotación docente de 65 profesores. Ofrece enseñanza parvularia, básica y media.

Escuela Municipalizada de Maipú: Se encuentra en la zona poniente de la capital. Cuenta con una matrícula aproximada de 1.200 alumnos, con un 10% de alumnos prioritarios. Tiene una dotación docente de 70 profesores. Ofrece enseñanza parvularia, básica y media.

Escuela Municipalizada de Puente Alto: Se encuentra en la zona suroriente de la capital. Cuenta con una matrícula aproximada de 1.090 alumnos, con un 20% de alumnos prioritarios. Tiene una dotación docente de 40 profesores. Ofrece enseñanza parvularia, básica y media.

Ahora bien, en relación a la recogida de información, se consideraron dos técnicas: el cuestionario y la entrevista en profundidad. Estas técnicas fueron escogidas de acuerdo a los siguientes criterios:

a) En una primera instancia estaba contemplada la observación *no participante* para recabar datos en los Consejos Escolares. Sin embargo, esta técnica fue descartada debido a la dificultad y negativa – en algunos casos - de negociación del acceso al campo. En efecto, los centros estaban abiertos a que su personal o los diferentes actores educativos de la comunidad contestaran encuestas o entrevistas, no obstante,

[2] El concepto muestra adquiere significados distintos según el enfoque desde el que se efectúa un estudio. En el caso de este estudio, de enfoque cualitativo, la muestra es una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos **sin que necesariamente sea representativa de la población** que se estudia (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

el problema surgía cuando se intentaba negociar la observación de las sesiones del consejo.

b) Al momento de validar las entrevistas en profundidad diseñadas en un comienzo, dentro de las sugerencias que emitieron algunos jueces, se mencionaba la posibilidad de aplicar un cuestionario a todos los miembros de los Consejos Escolares en estudio con el propósito de relevar **elementos críticos** que posibiliten elaborar preguntas más pertinentes y delimitadas para las entrevistas en profundidad.

A partir de este último punto surge el primer objetivo específico que se trabajó: **Identificar los elementos críticos en torno a los temas de participación, liderazgo y toma de decisiones en los consejos escolares.**

La información que arrojó el cuestionario también permitió detectar quiénes son los representantes de los estamentos participantes que manifiestan mayormente desacuerdo con la efectividad de los consejos en que participan.

Ambos resultados se obtuvieron mediante análisis de frecuencia considerando cruces de variables como comuna, estamento y años de participación.

Ahora bien, desde un comienzo esta investigación estuvo pensada como un estudio de enfoque cualitativo. De acuerdo a esto, la metodología no estaba siendo coherente con la tradición en cuanto a las técnicas de recolección de información. Si bien, es cierto que este nuevo diseño facilitaba esta etapa de la investigación, fue necesario buscar un sustento teórico que validará esta decisión.

Para esto, fue necesario indagar en otros enfoques, al menos dentro del ámbito metodológico. El enfoque mixto daba respuesta a este problema ya que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema (Teddlie y Tashakkori, 2003). Se usan métodos de los enfoques cuantitativos y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cuantitativos en cualitativos y viceversa (Mertens, 2005). Asimismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema.

La combinación entre los enfoques cuantitativo y cualitativo se puede dar en varios niveles. De acuerdo con Greene y Caracelli (2002) la mezcla puede ir desde cualificar datos cuantitativos hasta incorporar ambos enfoques en un mismo estudio.
Sin embargo, en los últimos años se han concebido diferentes diseños mixtos que combinan los enfoques cuantitativo y cualitativo, los cuales son útiles para problemas complejos (Teddlie y Tashakkori, 2002).

El diseño que utilizó esta investigación fue un diseño de dos etapas. Efectivamente, la recogida de información se realizó mediante dos partes sucesivas. La aplicación de cuestionarios en primer lugar, y las entrevistas en profundidad en segundo, cada etapa considerando diversos objetivos específicos.

En el caso de este estudio, el cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas, ya que son más fáciles de codificar y preparar para su análisis (los encuestados no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que sintetice mejor su respuesta) (Vinuesa, 2005). Este instrumento fue sencillo de

contestar, sobre todo porque fue *autoadministrado por envío*[3], es decir, el documento se proporcionó directamente a los participantes, quienes lo contestaron sin intermediarios y las respuestas las marcaron ellos.

Luego que ya se definieron los elementos críticos y quiénes son los sujetos que están mayormente en desacuerdo en relación a la efectividad de los Consejos en que participan, se confeccionaron las entrevistas en profundidad para abordar los siguientes objetivos específicos que fueron replanteados luego de los resultados del cuestionario: **Caracterizar el tipo de participación que manifiestan los representantes del estamento de: Profesores, alumnos y apoderados en los centros escolares, Describir las prácticas de los participantes que ejercen liderazgo dentro de los consejos, e Identificar los criterios de toma de decisiones que se utilizan en los consejos.**

Para dar respuesta a estos objetivos específicos fue necesario realizar un proceso denominado **análisis de contenido** en donde se estructuraron los datos *no estructurados* que se recibieron. Este análisis constituye una técnica para leer e interpretar el *contenido de toda clase de documentos*, y más específicamente y en relación a este estudio, de los documentos *escritos*.

El análisis de contenido consiste en un proceso que contempla una serie de etapas. El primer paso consiste en *la construcción del texto de campo.* En el caso particular de este estudio, el texto de campo está constituido por los datos recogidos mediante las entrevistas realizadas con anterioridad. Luego se procedió a la selección de los datos oportunos, cada dato es una Unidad de Registro y fue seleccionado, conservado y analizado como tal. Estas Unidades de Registro fueron los conjuntos de palabras o frases del texto (párrafos). El siguiente fue la *construcción del texto de investigación.* Esta fase se abordó a través del proceso de *categorización*, el cual se refiere a que se aplicaron unas reglas de sistematización para captar mejor el contenido de su texto de campo. *La categorización* consiste en aplicar a una unidad de registro un criterio de variabilidad, sistematizándolo en una serie de categorías y clasificando cada unidad en una de esas categorías. Por último, los datos no hablan por sí mismos, hubo que hacerlos hablar, hubo que extraer su significado, por lo tanto se realizaron inferencias del texto a su contexto, llegando posteriormente a la construcción del *texto provisional* y, finalmente, al *texto definitivo o informante.*

Finalmente, y en razón de que se contaba con fuentes de información diversa, se realizó una **triangulación de datos** para obtener una mayor riqueza y profundidad en los resultados.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Exploratoria descriptiva, pues examinó y describió un problema de investigación no estudiado suficientemente con anterioridad.

[3] Se les envió el cuestionario a los participantes por correo electrónico.

2.3. RESULTADOS

INFORMES DEFINITIVOS

Texto definitivo Entrevistas en profundidad a Apoderados

Según lo que se señala en el documento del Ministerio de Educación de apoyo a los Consejos Escolares, el sentido fundamental de estas instancias es la necesidad de promover la participación democrática representativa en las comunidades educativas con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de la enseñanza.

Dentro de esta iniciativa se incluye la participación del estamento de los Apoderados, representantes que fueron considerados en este estudio y que luego de ser entrevistados, fue posible revelar la trascendencia que tiene para ellos estas reuniones, ya que se muestran optimistas y satisfechos con los resultados.

A partir de los elementos que destacan y describen, es posible establecer algunas conexiones entre sus comentarios y los propósitos establecidos a nivel central para los Consejos.

Desde la base en que se levantan los consejos escolares surge una serie de dimensiones que se intentan desarrollar. Dentro de ellas se encuentran: *la ciudadanía, la expansión del capital social*, el *espacio de representación social y la participación*. A continuación el análisis aborda el último concepto señalado.

Desde el punto de vista del marco legal de los consejos, estos espacios deben fomentar las construcciones colectivas en donde se expresan las expectativas, necesidades y capacidades de todos los miembros de la comunidad escolar. En otras palabras, deben propiciar la *participación.*

Ahora bien, en relación a este tema y según los datos recabados, la supuesta participación de los apoderados en los consejos que fueron foco de estudio oscilaría entre tres de los ocho escalones de la categoría planteada por Hart (1993): En primer lugar, la participación simbólica, por cuanto los apoderados de la muestra realizan acciones donde la participación es sólo aparente. Un ejemplo de esta situación se explicita en el siguiente párrafo *"Creo que sería bueno que a veces no solo los temas lo pusieran los directivos, ya que a veces como padres tenemos inquietudes que nos gustaría resolver en este tipo de instancias. Nos podrían dar un consejo para trabajar los temas de los papás" (5AM)*; En segundo, la participación de "asignados pero informados", ya que los participantes son asignados a participar y se les informa en qué consiste la reunión. Este escalón es el que más se repite en los comentarios de los apoderados. A continuación se señalan algunas citas que denotan esto: *"Fundamentalmente me gusta estar informada y el poder conocer más acerca del funcionamiento del colegio y por ende cómo se lleva a cabo la educación en el colegio de mis hijos". (4AM), "El compromiso y el hecho de mantenerse informados de los aspectos relacionados con sus hijos y el funcionamiento del colegio" (4AV).* Finalmente, el último escalón que se presenta en esta muestra es la participación "con información y consulta", por cuanto los participantes son informados y consultados por ciertos agentes externos. Este tipo de participación se ve plasmada en los siguientes párrafos: *"A veces me gustaría saber más cosas para dar* ***mejores opiniones****, sobre todo en el tema que*

tenemos ahora en nuestro colegio que es la disciplina y siento que no puedo aportar mucho ya que no sé del tema y veo la dura tarea que se llevan los profesores" (5AP). "Honestamente, lo único que pienso que nos falta como estamento es ***tener vastos conocimientos*** *que tiene la directora y su equipo de trabajo, en las cosas que a veces no participamos son justamente las que desconocemos a nivel técnico" (5AV).*

Ahora bien, es interesante observar que de acuerdo a los últimos párrafos, los representantes del estamento de apoderados no podrían seguir escalando a otras categorías de participación por que la *consulta* que se les aplica no se estaría haciendo efectiva, es decir, aunque se les consulte por algún tema específico, estos no serían capaces de interactuar de una forma eficaz debido, aparentemente, a la falta de conocimientos y experticia sobre los temas tratados. Es evidente que la disposición por participar de una forma más activa y relevante existe. No obstante, la barrera que impide este ascenso está relacionada con el manejo limitado de conocimientos específicos.

Además, es importante develar que los agentes externos (Otros Participantes del Consejo) no necesariamente tendrían una mala disposición para *consultar* sobre los diversos temas a estos representantes, ya que según nos relata uno de ellos *"Me siento muy considerada ya que en muchas ocasiones yo he llevado temas que considero importante, me han escuchado, lo hemos conversado". (2AP)*

Sin embargo, es posible deducir que aunque estos participantes opinen, intervengan y pongan temas en el tapete que aparentemente son consistentes, la pertinencia o profundidad no es la suficiente para que tenga un impacto mayor sobre la toma de decisiones. En los siguientes dos párrafos se puede observar este fenómeno. "*Las ideas que proponemos siempre son bien pensadas, con criterio y responsables, de esta forma siempre han sido muy bien consideradas" (2AV). "Honestamente, lo único que pienso que nos falta como estamento es tener vastos conocimientos que tiene la directora y su equipo de trabajo, en las cosas que a veces no participamos son justamente las que desconocemos a nivel técnico" (5AV).*

Efectivamente, de acuerdo a esto, la problemática radicaría en la falta de preparación a nivel teórico de los representantes de los apoderados para enfrentar los diferentes temas que se discuten en los consejos escolares.

En definitiva, de no sortearse esta valla, es complicado que la participación se manifiesta de formas diferentes a la *participación simbólica.*

Por otro lado, se sabe que los consejos han sido instaurados para promover el liderazgo dentro de la institución, un liderazgo institucional, donde no sólo lo ejerza una sola persona, sino que pueda ser ejercido por varios. En relación a este tema, dos de los tres apoderados coinciden en que es el director de su establecimiento quien lo practica en estas instancias (Vitacura y Maipú).

Además, de acuerdo a la descripción de las características de su ejercicio, es posible deducir que, por un lado, en el caso de Vitacura, el directivo sostiene un liderazgo coherente con las características que demanda la educación de hoy, es decir, capaz de desarrollar una visión compartida (Leithwood, 1994): *"La directora tiene una visión clara y todos nosotros queremos seguirla porque es lo que queremos para nuestros hijos"*

(3AV), y por el otro, el director mantiene un liderazgo tradicional y jerárquico a través de una comunicación vertical, ya que según la representante de los apoderados de su escuela: *"Siempre son ellos quienes nos citan a las reuniones, ponen los temas y dirigen las reuniones. Los demás escuchamos y damos nuestra opinión, pero son siempre ellos quienes la dirigen" (3AM).*

Finalmente, con respecto a la toma de decisiones, es posible observar que en el caso de Vitacura, algunos temas como el Proyecto Educativo Institucional se resuelven a través de la consulta a todo el consejo, momento en que es necesaria la opinión de todos, independiente de la calidad del contenido, para la aprobación. A su vez, en Maipú y Puente Alto la forma de deliberar es a través de votaciones. En relación a esto último, no es posible determinar si la votación es democrática o si tiene características especiales.

Texto definitivo entrevistas en profundidad profesores

Luego de interpretar los datos de las entrevistas aplicadas a los representantes del estamento de los profesores, es posible apreciar que, para ellos la experiencia en los consejos escolares ha sido positiva. En efecto, el profesor representante de Vitacura destaca estas reuniones como un lugar para poder discutir problemas institucionales y llegar a soluciones al respecto. A su turno, los docentes de Maipú y Puente Alto coinciden en señalar que las reuniones han sido productivas puesto que constituyen un espacio de deliberación colectiva donde es posible opinar y escuchar al resto.

En relación a los tipos de participación que manifiestan los representantes del estamento de Profesores, esto es variado, desde una participación simbólica, como lo declarado por el representante de Puente Alto: *"Cuando pongo una idea interesante es considerada, sin embargo, para que sea realmente tomada en cuenta debe analizarla antes por el sostenedor o el director" (4PP).* Hasta una participación "real e importante", como lo declarado por el representante de Vitacura: *"La verdad es que nada se aprueba si alguien no está de acuerdo. En ese aspecto pienso que la participación que nosotros tenemos es real e importante" (5PV)*.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante señalar que, para que una participación sea genuina y de calidad, debe ser necesariamente inclusiva. Es decir, una participación activa de todos los miembros del grupo donde se reconoce que cada miembro del grupo tiene algo valioso que contribuir- y por lo tanto, cada persona es significativa por su saber, su experiencia y su representatividad. (Mineduc, 2004)

Ahora bien, a la consulta de ¿Cómo Mejorar la participación? Los docentes declaran: *"… seamos capaces de detectar o diagnosticar mejor los problemas,…" (11PV) "… las diferentes propuestas fueran procesadas de una forma más precisa." (11PM). "… Mejoraría en la medida que el resto de la gente también sea coherente con lo que dice, especialmente con lo relacionado con la calidad de la educación… (11PP).*

Aquí, los representantes de los Profesores están de acuerdo que para lograr una mejor participación hay que tener la capacidad de ser eficientes en el diagnóstico de los problemas, el procesamiento de las propuestas y en el actuar, dejando de lado los intereses particulares en pro de intereses superiores, de manera de obtener mejoras que alcancen a la globalidad de los estamentos participantes.

Además, otro aspecto interesante que se pudo inferir es que el nivel de participación y toma de decisiones es proporcional a la ubicación que una persona o estamento tiene en la pirámide organizacional, vale decir, el pertenecer a una mejor ubicación, necesariamente implica tener un mayor nivel de participación en los procesos de toma de decisiones de la organización a la que pertenece. Por lo tanto, para democratizar la participación y toma de decisiones, necesariamente deben existir instancias que lo permitan.

Siguiendo con la participación, luego del análisis de la interacción de los estamentos en los consejos, se han podido visualizar diferentes categorías y además, el ámbito de dicha participación dentro de estas reuniones. Efectivamente, se identificaron tres ámbitos básicos de participación que se describen a continuación:

a) En la Proposición de acciones, ideas y proyectos

b) En la deliberación de aquellas acciones, ideas o proyectos propuestos por otros representantes de los estamentos participantes. Inclusive aquellos propuestos por representantes de estamentos que ocupan un nivel superior en la pirámide organizacional.

c) En la aprobación o rechazo de acciones, ideas o proyectos propuestos por los representantes de los estamentos participantes. Inclusive aquellos propuestos por representantes de estamentos que ocupan un nivel superior en la pirámide organizacional.

Ahora bien, es importante considerar que toda participación efectiva, debe ubicarse en los niveles superiores de la **Escalera de la Participación** de Hart**.** Asimismo, el aplicar una técnica adecuada permite siempre lograr niveles satisfactorios en la toma de decisiones. En consejos cuya participación y toma de decisiones es real y efectiva, lo más frecuente es encontrar que se utiliza la técnica Grupal nominal como base, mediante la que se desarrollan todas las alternativas, se evalúan y se selecciona la mejor, siempre considerando las características esenciales de las decisiones tales como: Efectos futuros, Reversibilidad, Impacto, Calidad y Periodicidad.

Una participación efectiva y real, queda en evidencia al tomar en consideración lo señalado por el representante del estamento de profesores de Vitacura: "*Por votación. Cuando hay gente en contra, ellos exponen sus observaciones y sugerencias, luego se vota de nuevo hasta que todos estén de acuerdo" (3PV).*

Por el contrario, el consejo escolar de Maipú no ha aplicado una técnica adecuada que permita llegar a objetivos y que represente a todos los estamentos participantes, es decir, que sea inclusiva, esto se infiere de lo señalado por su representante: "*Se presenta el tema con todas sus características y luego se da pie a que cada persona de sus puntos de vista. Lo malo es que a veces esto no nos lleva a nada concreto. A mi juicio, debería existir un sistema más efectivo para que las cosas que se comentan puedan incluirse de forma real y no queden en el aire, porque la mayoría de las veces no vemos nuestras ideas plasmadas en la realidad" (3PM).* Por lo tanto, es válido pensar que existe una participación y toma de decisiones deficiente del estamento.

Por otra parte, existen casos de *participación simbólica* que se ven reflejados en la toma de decisiones, como se puede derivar de lo mencionado por el representante del estamento de profesores de Puente Alto que declara: *"Existen solo algunos temas que se toman las decisiones de forma grupal. Pero es ahí donde creo que no es tan efectivo porque si bien, todos hablan, las decisiones no cambian mucho de lo que los directivos ya tenían pensado. Puede que exista una participación de nosotros los profesores, pero las atribuciones, finalmente las deciden los que tienen más poder dependiendo sus intereses" (3PP).* Claramente, aquí la participación del estamento de profesores es deficiente, por lo tanto, la toma de decisiones final la realizan los estamentos con más "poder" en los consejos.

Por lo tanto, tal como se ha mencionado, el pertenecer a una mejor ubicación en la pirámide implica tener un mayor nivel de participación en los procesos de toma de decisiones de la organización a la que se pertenece.

Otro aspecto fundamental para una toma de decisiones efectiva y real, es que adicionalmente al cumplimiento de los tres ámbitos básicos de participación señalados, es también necesario que las decisiones acordadas en los consejos se ejecuten, y de esta manera evitar estar en presencia de un "**Ejercicio de Toma de Decisiones**" solamente. Dicho en otras palabras, sólo un consejo escolar "**resolutivo**" dará una real participación en la toma de decisiones a los actores educativos que pertenecen a niveles más bajos de la pirámide organizacional.

Pasando al tema del liderazgo, de los docentes entrevistados, el representante de Vitacura indica a la directora como la persona que más se destaca como líder. Esto porque, según él, todos la siguen y se sienten a gusto con ella. Además, el profesor señala que ejerce un liderazgo moderno y participativo, ya que toma en cuenta todas las opiniones y propicia el pensamiento de los demás.

Considerando la descripción que hace, es posible inferir que el ejercicio de liderazgo que practica la directora se asemeja al *Liderazgo transformacional*, puesto que las dimensiones que componen este constructo teórico se basan en el carisma, la inspiración, la consideración individualizada y la estimulación intelectual.

Ahora bien, con respecto a las opiniones de los otros docentes, el líder surge dependiendo de dos variables: la situación y el tema que se esté discutiendo. No obstante, el representante de los profesores de Maipú advierte que aunque ciertas personas tengan cierto protagonismo dentro de las reuniones, no necesariamente son ellos los líderes, puesto que no son los que toman las decisiones finalmente.

En relación a las características que debe tener un líder, los representantes del estamento de los profesores sólo coinciden en que dicha persona debe ser capaz de influenciar al resto. De acuerdo a esto, el tipo de liderazgo que vinculan estos participantes de los consejos no difiere a las descripciones teóricas tradicionales.

No obstante, en el momento de profundizar, el profesor de la escuela de Vitacura indica que, aunque debe ser el líder quien influya a sus seguidores, paralelamente debe tomar en consideración los intereses del resto. De acuerdo a esto, se puede inferir que se trata de un tipo de liderazgo vinculado con *la teoría transformacional.*

Siguiendo las palabras de este sujeto y las del representante de Maipú, el Liderazgo además, obedece a la *teoría contingencial*[4], es decir, que la situación es la que condiciona las características de su ejercicio. En efecto, las características de mundo actual darían las pautas para practicar un liderazgo flexible, participativo y dinámico, atingente al tipo de sociedad moderna.

Otro elemento a destacar es lo que menciona el representante de Maipú. Dentro de sus comentarios indica que para lograr un ejercicio de liderazgo, es fundamental traducir el discurso en acción.

Finalmente, el representante de Puente Alto es capaz de describir el liderazgo ideal mediante cinco virtudes: optimismo, persuasión, compromiso, coherencia e influencia.

Texto definitivo entrevistas en profundidad estudiantes

La experiencia de participación en los consejos escolares ha resultado muy positiva y enriquecedora para los estudiantes, esto se infiere de las respuestas entregadas por los representantes de las tres escuelas en estudio, cuyos comentarios tienden a destacar elementos importantes tanto para ellos mismos, como una mayor identidad y compromiso con su escuela, como también, para el centro educativo, ya que este escenario es propicio para contribuir a la solución de problemas que pueda tener toda la comunidad educativa.

Como se sabe, los consejos escolares son espacios informativos y de deliberación colectiva. De acuerdo a esto, existen ciertas orientaciones para que se lleven a cabo de forma efectiva. De esta manera, los consejos son informados a lo menos de las siguientes materias: *Los logros de aprendizaje de los alumnos, informes de las visitas de inspección del Ministerio de Educación, los resultados de los concursos para docentes, profesionales de apoyo, administrativos y directivos, el presupuesto anual de todos los ingresos y gastos del establecimiento (en los establecimientos municipales, conocer cada cuatro meses el informe de ingresos efectivamente percibidos y de gastos efectuados), el Proyecto Educativo Institucional, el Programa anual, las Actividades extracurriculares, las metas del establecimiento y los proyectos de mejoramientos propuesto, el Informe escrito de la gestión educativa del establecimiento que realiza el Director anualmente, antes de ser presentado a la comunidad educativa y revisar y proponer modificaciones al reglamento interno del establecimiento, o aprobarlo en caso de que le otorgue dicha atribución.*

Ahora bien, tomando en consideración los comentarios que emitieron los estudiantes, es posible observar que algunos de los temas que se mencionan en el marco legal, efectivamente se abordan en las reuniones, como por ejemplo: logros de aprendizaje de los estudiantes, los resultados de concursos para docentes, proyecto educativo institucional y/o proyectos de mejoramientos propuestos.

[4] Enfoque de Contingencia de Fred Fiedler: Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación.

Sin embargo, los estudiantes no distinguen los temas relacionados con el análisis del reglamento interno o el informe escrito de la gestión educativa, temas relevantes de acuerdo al marco legal, de todos modos no es posible precisar si efectivamente no se abordan, puesto que dichos temas se vinculan con los anteriormente señalados. Pero, los temas a los que definitivamente no se hace alusión, son los relacionados con los ingresos percibidos y los gastos efectuados.

En relación a las atribuciones que pudiese tener el consejo, y tomando en cuenta lo que los estudiantes mencionan, es posible inferir que ciertos datos son *informados* al consejo y otros *consultados*, no pudiéndose colegir si finalmente el consejo tiene una atribución *resolutiva* sobre los temas en cuestión. Sin embargo, la dinámica mantiene una coherencia con las líneas sugeridas por el Ministerio de Educación.

En lo referido a las opiniones que los representantes del estamento de estudiantes tienen sobre cómo trabaja el consejo, estas son*: "Pienso que el trabajo es serio. … las personas que asisten se muestran muy comprometidas con el colegio y esto hace que las reuniones funcionen bien" (13EV). "Bien,…. Creo que al menos uno logra ser escuchado, lo que es un gran paso considerando que antes no existían los consejos. (13EM). "… pero igual creo que es una instancia que sirve,…" (13EP).*

Las respuestas coinciden en que el trabajo del consejo es serio, útil y que es una instancia de participación para los estudiantes.

Por último, de acuerdo a lo que mencionan los estudiantes, es posible deducir que la información es adecuada a la situación, salvo ocasiones en que algunos participantes del consejo redundan en temas no pertinentes a los objetivos del consejo. En estos casos, se considera que el tiempo es perdido.

Dentro de los objetivos que se busca en los consejos escolares está el de promover el liderazgo, pero no el liderazgo de una sola persona, sino que propiciar el potencial de liderazgo de todos los representantes de los diferentes estamentos.

Los consejos son instancias participativas por esencia, por lo tanto, el liderazgo que se genere no debe ser jerárquico, autoritario ni coercitivo, sino todo lo contrario. Lo que buscan estas reuniones es aprovechar las cualidades de todos y para esto es necesario contar con líderes capaces de escuchar, confiar e involucrar a todos los demás para que cada uno también sea líder de sus propios representados. (Mineduc, 2004)

Asimismo, es importante que las personas que participan en estas reuniones sean capaces de balancear sus liderazgos de acuerdo a la situación y decidir en qué momento es pertinente ejercer un tipo de liderazgo y en qué momento otro, o realizar estilos complementarios. En efecto, en algunos momentos es recomendable que el liderazgo de los representantes fluctúe entre *liderazgos simbólicos, burocráticos facilitativos y liderazgo distributivo.*

Es importante equilibrar estos estilos ya que cuando existe el dominio de uno sobre otro, puede ocurrir: desvinculación de las personas, se pierde interés, no se dedica tiempo a la imaginación-creación, no se coopera y se vuelve un grupo insensible, se vuelve un grupo estereotipado y rígido, se estanca la productividad, siempre se hacen las mismas acciones (Ministerio de Educación: Consejos Escolares. 2004).

De acuerdo a esto y tomando en consideración los datos descritos por los representantes del estamento de los estudiantes, es posible inferir que los directores tienen un protagonismo evidente y poseen un considerable desplante escénico dentro de estas reuniones, además de ser personas respetadas por los demás miembros del consejo. No obstante, es preciso indicar que en el caso de la escuela de Maipú, el estudiante que representa a su estamento asegura que en ciertas ocasiones no es el director el que está en las reuniones, sino que un representante de éste.

Las declaraciones de los estudiantes también dejan entrever que él o los representantes de los apoderados intervienen considerablemente. De esta manera, el liderazgo no lo estarían ejerciendo únicamente los directores, sino que otros participantes también.

Es importante señalar que en el caso de la escuela de Vitacura la figura de la directora no sólo es respetada, sino también admirada y querida. Además, se destaca por su preocupación y eficacia en sus labores, lo que ayuda a incrementar las metas organizacionales. Citando a los estudiosos del área, podríamos decir que el ejercicio de liderazgo desarrollado por esta persona se asemeja a algunas de las categorías que distingue Sergiovanni (1984), específicamente las dimensiones simbólica y cultural. Sin embargo, existe un elemento señalado por el estudiante de Vitacura que posibilita comprender su ejercicio a través de una clasificación más contemporánea. El elemento indicado es que la directora es capaz de considerar los diferentes puntos de vista, factor determinante en las teorías del liderazgo modernas como el *liderazgo transformacional,* que considera la participación de los diferentes actores educativos. (Bryman, 1996).

Al momento de describir cuáles son las características que diferencian a estos líderes por sobre el resto de los representantes de los diversos estamentos, los estudiantes distinguen elementos tales como la seguridad, el conocimiento, la pasión y la capacidad de hacer participar a los demás. De acuerdo a esto, es posible inferir que los directores se vinculan con un tipo de liderazgo atingente a las nuevas necesidades que demanda la educación actualmente, ya que en sus ejercicios adoptan la mayoría de los elementos (carisma, inspiración, y consideración individualizada) que según Bass (1985), son indispensables para desarrollar un *liderazgo transformacional.*

Finalmente, con respecto a cuáles deberían ser los elementos que un líder debe considerar en su práctica, los estudiantes destacan la capacidad de motivar y movilizar a las personas hacia un objetivo determinado. Tomando en cuenta esto, es posible vincular las características deseables que destacan los estudiantes con el *liderazgo transformador*, el cual se caracteriza por la promoción de las habilidades y potencialidades de los seguidores.

Los consejos escolares son un espacio promotor de la participación ya que facilitan y permiten la integración de los actores, abriendo la discusión a temas de interés común, y una de las maneras para lograr un buen funcionamiento es generar un equipo de trabajo para la calidad de la educación con principios fundamentales tales como: Participación inclusiva, creatividad, reflexión, aprendizaje y acción integrada. La acción integrada será el propósito de los consejos escolares, es decir, cuidará que cada acción que se realice sea producto de un trabajo en equipo sistemático, basado en la participación y la creatividad; mediatizado por un proceso de reflexión que se expresa

en la capacidad de construir alternativas de solución y desarrollo en las materias de interés.

En la escuela de Vitacura, el estudiante que representa a su estamento declara que sus proposiciones son escuchadas y bienvenidas, dado que las comunica con mucho respeto. Asimismo, afirma tener una afinidad global con todos los estamentos participantes y destaca a la directora como el estamento más afín, dado que es muy querida y respetada. Aquí es importante destacar, como una participación inclusiva, es determinante en la calidad de participación.

La participación inclusiva, se refiere a que la dinámica de funcionamiento de los consejos escolares se sostiene en la participación activa de todos los miembros del grupo. Se reconoce que cada miembro del grupo tiene algo valioso que contribuir, y por lo tanto, cada persona es significativa por su saber, su experiencia y su representatividad.

El estamento de padres es el más afín, según el representante de la escuela de Maipú. Esto es lógico, dado los intereses comunes que existe entre ellos.

Por otra parte, el estudiante de Vitacura declara al estamento de profesores como el menos afín, por la poca confianza en su estamento según lo indica. Esto también es corroborado por el estudiante representante de la escuela de Puente Alto.
Se infiere que los representantes de los profesores, han actuado con algún grado de desconfianza o prejuicio con respecto a los representantes del estamento de estudiantes. Este tipo de acciones no contribuye a una participación inclusiva. Por el contrario, el estamento de padres confía y apoya las intervenciones y propuestas del estamento de estudiantes.

Cabe destacar, como una condición necesaria para obtener mayores niveles de participación, el grado de conocimiento que deben tener los participantes de los temas que se debaten. Cuestión que no se cumple en el caso del representante de la escuela de Maipú. Así como también, la forma en que se exponen las ideas ante el resto de la asamblea, elementos básicos en la ejecución de participación y liderazgo.

Por último, se debe señalar que un factor indispensable para la calidad en los consejos escolares es que la participación de sus componentes debe ubicarse en los niveles superiores de la ***Escalera de la Participación*** (figura generada por Roger Hart que nos puede ayudar a determinar los grados de participación).

La forma más común de toma de decisiones en grupo tiene lugar en los ***Grupos de Interacción***. En el caso de este estudio - los **Consejos Escolares -** las técnicas que generalmente serían aplicadas en ellos son: la ***Técnica Grupal de Tormenta de Ideas*** y la ***Técnica Grupal Nominal***, como técnicas base con algunas variaciones. Por medio de estas se desarrollan todas las alternativas, se evalúan y se selecciona la mejor, siempre considerando las características esenciales de las Decisiones tales como: Efectos futuros, Reversibilidad, Impacto, Calidad y Periodicidad.

Generalmente, la toma de decisiones se realiza cuando el director, o en su defecto su representante, plantea los temas que se van a debatir en el consejo, preguntando la opinión de la asamblea o su aprobación o rechazo, como es el caso del representante

de Vitacura. En casos menos participativos, como el del representante de Maipú, no siempre es consultado.

Cabe destacar lo realizado por el director de Puente Alto, el que hace las veces de organizador y productor, proporcionando estructura, dirección y seguimiento a las propuestas generadas en la asamblea.

El grado de participación en la toma de decisiones varía desde posiciones menos participativas en la toma de decisiones, como lo describe el representante de Maipú, hasta alto grado de participación en la toma de decisiones, como lo señala el representante de Puente Alto.

En el caso de Maipú, se debería a la falta de interés por parte del estamento, como lo declara su representante.

Por otro parte, es un elemento básico, el estudiar temas de interés al interior de cada estamento, para su proposición al consejo. De manera de lograr objetivos y metas, sin las cuales, el estamento base se desmotiva en su participación en los consejos, ya que no obtiene logros.

Finalmente, es importante mencionar que la normativa actual de los consejos escolares, señala que: "El consejo será **propositivo** en los temas que será consultado y tendrá carácter **resolutivo** sólo si el Sostenedor decide darle este carácter. En todo caso, el carácter resolutivo del consejo escolar podrá revocarse por parte del sostenedor al inicio de cada año escolar".

En definitiva, el peso de las decisiones tomadas en los consejos escolares queda supeditado a la decisión que tome el sostenedor año a año.

TRIANGULACIÓN

De acuerdo a los análisis de los resultados de cada conjunto de entrevistas a los diferentes estamentos, y tomando en cuenta el marco teórico de este informe, es posible mencionar lo siguiente:

En lo que se refiere a la participación es preciso distinguir dos grupos de estamentos que tienen participaciones completamente opuestas. En primer lugar, se encuentra el grupo compuesto por sostenedores y directores, que claramente tiene un protagonismo inmensamente superior y son considerados como lideres por el resto, y en segundo lugar, el grupo de apoderados, profesores y estudiantes de cada comuna que manifiestan menores niveles de participación.

Es sobre este último grupo de representantes en donde se profundizó el análisis, puesto que son justamente ellos los que manifestaron el mayor grado de disconformidad en el cuestionario aplicado en un comienzo en este estudio.

De acuerdo a la revisión de los datos fue posible inferir que, la participación de estudiantes, profesores y apoderados oscilaría casi siempre en los tres o cuatro

primeros eslabones de la **escalera de participación** de Hart (1993). Es decir, la participación fluctuaría entre la *participación manipulada, decorativa, simbólica e informada.* No obstante, ocasionalmente podrían alcanzar un escalón más alto. Esto se puede vislumbrar en el siguiente párrafo: *"La verdad es que nada se aprueba si alguien no está de acuerdo. En ese aspecto pienso que la participación que nosotros tenemos es real e importante." (5PV)*. En este caso se estaría en presencia de una participación **"con información y consulta"** ya que se estaría tomando en cuenta la opinión de todos en la toma de decisiones. Pero como se dijo, la tendencia estaría marcada por los escalafones más bajos.

Aunque en un análisis previo se pudo visualizar que el ámbito de participación de alguno de los tres estamentos en ciertas ocasiones podía llegar a proposiciones, deliberación y aprobación de acciones, ideas o proyectos, fue posible constatar que no necesariamente esto se podía traducir en prácticas de participación efectivas ya que lo que señalan los mismos actores deja interrogantes al respecto: *"Existen solo **algunos** temas que se toman las decisiones de forma grupal. Pero es ahí donde creo que no es tan efectivo porque si bien todos hablan, las decisiones no cambian mucho de lo que los directivos ya tenían pensado. Puede que exista una participación de nosotros los profesores, pero las atribuciones, finalmente las deciden los que tienen más poder dependiendo sus intereses" (3PP).* Por otro lado, el profesor de Maipú indica algo similar: *"Cuando pongo una idea interesante es considerada, sin embargo, para que sea realmente tomada en cuenta debe analizarla antes el sostenedor o el director."*

De estos párrafos se puede inferir que las atribuciones que pudiesen tener estos estamentos no se estarían llevando a la práctica sobre temas relevantes, sino que sobre tópicos de menor relevancia, lo que provocaría una participación genuina únicamente en ámbitos que los sostenedores o directores lo permitan.

Por otro lado, si la participación de los representantes de los diversos estamentos se analiza según las categorías de participación a nivel organizacional que presenta Robbins (2004), se podría colegir que ciertamente se estaría en presencia de una **participación representativa** en los consejos, en donde cada estamento es representado por una persona determinada, sin embargo, y he aquí un elemento relevante, esta representatividad no garantiza el involucramiento real en la deliberación final, ni siquiera utilizándose la votación o el grupo nominal como técnicas en la toma de decisiones ya que en definitiva, el peso de las decisiones tomadas en los consejos escolares queda supeditado a la determinación que tome el sostenedor año a año con respecto al carácter **propositivo** o **resolutivo** que este pueda tener.

En efecto, y aunque se sabe que el papel que corresponde a los diversos estamentos involucrados no es, ni debe ser idéntico, para que se produzca la participación genuina, es necesario que exista un proceso de involucramiento de todos los sectores en las decisiones y acciones que los afectan a ellos y a su entorno. Así es, y siguiendo las palabras de Sarramona (1999), *"La participación implica que los sujetos involucrados, independiente de sus roles, tomen **parte activa** en la toma de decisiones necesaria para los objetivos comunes".*

Más aún, si se toma en cuenta que participar es una forma de ejercer la democracia (Sarramona, 1999), es posible que dentro del consejo algunos sujetos se encuentren involucrados sin estar conscientes que el escenario no es realmente democrático. Eso se puede ver reflejado en la siguiente frase emitida por un representante involucrado: "*Cuando pongo una idea interesante es considerada, sin embargo, para que sea realmente tomada en cuenta debe analizarla antes el sostenedor o el director" (4PP).*

Ahora bien, un elemento interesante de destacar es que la visible falta de participación genuina en estos escenarios por parte de profesores, estudiantes y apoderados puede producirse por diversas razones, y no necesariamente la única barrera es impuesta de forma externa.

También es posible encontrar hallazgos si analizamos la participación desde otra perspectiva. El profesor de Vitacura señala que participaría mejor si: *"… seamos capaces de detectar o diagnosticar mejor los problemas,…" (11PV).* En este caso, claramente el profesor se atribuye a sí mismo la poca participación ya que no sería capaz de definir las necesidades o problemas que atañen a su estamento. A su turno, los apoderados de Puente Alto y Vitacura arrojan datos aún más importantes: *"A veces me gustaría saber más cosas para dar mejores opiniones, sobretodo en el tema que tenemos ahora en nuestro colegio que es la disciplina y siento que no puedo aportar mucho ya que no sé del tema y veo la dura tarea que se llevan los profesores" (5AP). "Honestamente, lo único que pienso que nos falta como estamento es tener* ***vastos conocimientos*** *como tiene la directora y su equipo de trabajo, en las cosas que a veces no participamos son justamente las que desconocemos a nivel técnico". (5AV)*

Este último párrafo merece un análisis más profundo ya que estos apoderados se declaran incompetentes en relación a los temas que se abordan en las reuniones, lo que repercutiría en su menor participación. En este sentido, es interesante recordar a Robbins (2004), quien señala que los equipos de trabajo exitosos o de alto desempeño tienen como requisito el dominio o conocimiento dentro del ámbito específico por parte de todos sus miembros. Tomando esto en consideración, habría que preguntarse si dentro de los consejos las personas están capacitadas para intervenir con propiedad en los asuntos. De no ser así, es muy probable que dentro de las reuniones los temas se dispersen y terminen siendo poco pertinentes a los objetivos por los que éste fue constituido. Una segunda característica de los equipos de alto desempeño es que precisa de gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones suficientes para ser capaces de identificar problemas, generar alternativas, evaluar esas alternativas y elegir opciones competentes. En este sentido también se puede identificar una debilidad según declaraba el profesor de Vitacura *(11PV).*

Volviendo al primer grupo de representantes (sostenedores y directores), como se indicó anteriormente, son ellos quienes estarían ejerciendo las prácticas de liderazgo en los tres consejos escolares.

Ahora bien, estas prácticas, según las declaraciones de los representantes de los estudiantes, apoderados y profesores serían, en su gran mayoría, acordes a las demandas de un líder educativo actual, ya que dentro de los elementos que destacan están el conocimiento, las ganas, el carisma y la capacidad de hacer participar al resto.

No obstante, cuando se les pidió señalar qué factores son necesarios dentro de un liderazgo ideal, hubo consenso en señalar que la capacidad de influir y movilizar es indispensable. Cabe mencionar, que estas dos características de una u otra manera ya se manifestarían en las prácticas de los líderes. Sin embargo, emergió un comentario que al parecer tiene relación directa con las deficiencias en los procesos de participación. Un representante señaló que para lograr un ejercicio de liderazgo, es fundamental traducir el discurso en acción.

Esta última frase es posible vincularla con el hecho de que los consejos deben idealmente ser resolutivos. Ya que de esa forma se garantiza que la intervenciones de los diversos estamentos finalmente tengan una repercusión real.

Si se sabe que es el sostenedor (o el equipo directivo) el que año a año determina qué carácter quiere darle al consejo, es ineludible pensar que es él mismo el responsable de generar una participación genuina de todos los estamentos involucrados, por lo tanto, y de acuerdo a lo que se mencionaba anteriormente, es él mismo el que debe velar por que la gente que constituya el consejo cuente con la preparación necesaria o se capacite adecuadamente para participar eficazmente. Es el sostenedor el que está llamado a ser un líder eficaz y cimentar las condiciones necesarias para engendrar un equipo idóneo de trabajo seleccionando con criterio a los participantes. Un equipo de alto desempeño necesariamente debe estar constituido por personas capaces de cumplir efectivamente diversas tareas según sus capacidades. (Robbins, 2004)

Por lo tanto, este líder debe ser capaz de generar un incremento de la capacidad total del consejo a través del ejercicio de un *liderazgo distribuido* (Murillo, 2006). Un liderazgo que busque aprovechar las habilidades y destrezas de todos los estamentos en virtud de una causa común, seleccionando y capacitando de acuerdo a las características específicas de cada individuo.

Con esta práctica el liderazgo se podría comenzar a ver menos individualizado y más compartido. Efectivamente, con esta nueva visión la principal tarea del sostenedor (o el director) es desarrollar la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación. (Elmore, 2000) con el propósito de cumplir con los objetivos del centro escolar.

2.4. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis de contenido de las entrevistas en profundidad, y la respectiva triangulación de información, es posible desplegar las conclusiones que tienen que ver con los objetivos planteados en este estudio.

En un comienzo, el cuestionario aplicado a todos los representantes participantes en los consejos de las tres escuelas arrojó información que posibilitó identificar que los estamentos de **profesores, estudiantes y apoderados** estaban más en desacuerdo en torno a la efectividad del consejo en donde participan. Esto se ve reflejado en los siguientes datos: Del total de encuestados del estamento de los sostenedores, un 0% se manifiesta en desacuerdo o muy en desacuerdo con la efectividad del Consejo. Del estamento de los directores, un 11% se manifiesta en desacuerdo o muy en desacuerdo con la efectividad del Consejo. Del estamento de los profesores, un 57% se muestra en

desacuerdo o muy en desacuerdo con la efectividad del Consejo. Del estamento de los estudiantes, un 61% se manifiesta en desacuerdo o muy en desacuerdo con la efectividad del Consejo. Y finalmente, del estamento de los Padres y Apoderados, un 61% se muestra en desacuerdo o muy en desacuerdo con la efectividad del Consejo.

Yendo al foco de cada una de las dimensiones del primer objetivo específico, es posible determinar que:

Los estamentos de profesores, estudiantes y apoderados, se muestran contrarios a que su Participación alcanza el impacto esperado de acuerdo al propósito de los Consejos. Es decir, y de acuerdo al modelo planteado por Hart, estos actores seguirían involucrados a través de una participación menor **(ver anexos, Análisis de frecuencia).**

En relación al Liderazgo, los representantes de profesores, estudiantes y apoderados no conciben que éste se manifieste distribuido entre los diferentes actores, sino que ejercido por una sola persona **(ver anexos, Análisis de frecuencia).** Además, conforme a sus respuestas, es posible señalar que dicho Liderazgo no se condice con el propuesto por el marco legal de los Consejos Escolares emanado del Ministerio de Educación.

Por último, en torno a la Toma de Decisiones, los estamentos más críticos se manifiestan en desacuerdo a que dentro de los Consejos que ellos integran se identifiquen pasos concretos para deliberar colectivamente. En efecto, no perciben que dentro estas instancias se formulen planes de acción y control de procesos **(ver anexos, Análisis de frecuencia).**

Si bien, los resultados fueron categóricos, en las entrevistas realizadas posteriormente fue posible cerciorarse que no necesariamente estos estamentos consideraban negativo el escenario de los consejos. Por el contrario, casi unánimemente se mostraron satisfechos con esta iniciativa, indicando que este es espacio es positivo y productivo.

Sin embargo, pese a lo anterior, en el momento de indagar acerca de cada tema en específico, surgieron temas que corroboraron los resultados que proyectó el primer instrumento aplicado. Así es como en relación al segundo objetivo específico - *Caracterizar el tipo de participación que manifiestan los representantes del estamento de: Profesores, alumnos y apoderados en los centros escolares* - de este estudio, y tomando en consideración el proceso de triangulación de datos, es posible inferir las siguientes diferencias de participación entre los tres centros escolares:

Comunas/Características Participación	**Participación**				
	Simbólica		**Genuina**		
	A2	A3	B1	B2	B3
Vitacura	X	X	X	X	X
Maipú	X	X	X	X	
Puente Alto	X	X	X		
Hart, R. (1997). La participación de los niños: De la participación simbólica a la Participación Auténtica. UNICEF. Mineduc. (2004). Consejos escolares: Comprometidos por la calidad de la educación.					

De acuerdo a este cuadro se puede observar que salvo el caso de Vitacura, la participación del centro escolar de Puente Alto solo alcanza la participación Genuina B1, es decir, “el nivel donde otro (director/sostenedor) define los términos de participación, la cual es previamente informada a quienes participan. Se actúa informadamente”. En tanto, la escuela de Maipú, en muy pocas ocasiones logra la participación Genuina B2, es decir, intervienen “en proyectos diseñado y dirigido por otros, comprenden el proceso y sus opiniones se toman en consideración”. Finalmente, los apoderados, estudiantes y profesores del establecimiento de Vitacura, consiguen un nivel de participación Genuina B3, es decir, en donde “la toma de decisiones se comparte” (Mineduc. 2004). Aunque es preciso indicar que no en todos los temas, sino que en aquellos en que la directora da esa facultad a todos los estamentos.

Asimismo, es importante señalar que en las escuelas donde los apoderados, estudiantes y profesores logran el nivel de participación Genuino B2, lo hacen sobre proyectos en donde tienen conocimientos previos.

Ahora bien, profundizando acerca de cuáles podrían ser las causas de esta menor participación por parte de los representantes de los estamentos de profesores, apoderados y estudiantes (y con mayor fuerza en los colegios de Maipú y Puente Alto), fue posible inferir que, aparte del nivel jerárquico que otorga poder y autoridad a ciertas personas del centro escolar, otro factor influyente es la aparente poca preparación de estos participantes en torno a los temas tratados en las reuniones. Además, también fue posible observar que, en el caso de los apoderados, sus intereses se centraban más en informarse acerca de aspectos específicos de sus hijos más que involucrarse en la proposición, aprobación y resolución de proyectos.

Por otra parte, entrando al tema de la toma de decisiones, fue posible identificar dos técnicas utilizadas para decidir dentro de estas reuniones en los tres centros educativos. En primer lugar, la votación, y en segundo lugar, la técnica grupal nominal – con algunas variaciones -, la que generalmente restringe la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones.

Independiente que haya sido posible determinar ciertas técnicas o dinámicas dentro de las reuniones, es importante señalar que ninguna de éstas está explícitamente declarada dentro de los consejos, por lo que su funcionamiento no se ajusta a los criterios que pudiese tener y en ciertas ocasiones resulta ambigua. “*Cuando pongo una idea interesante es considerada, sin embargo, para que sea realmente tomada en cuenta debe analizarla antes el sostenedor o el director” (4PP).*

Cabe mencionar, además, que estas dos dinámicas tampoco garantizan la participación eficaz y democrática de los miembros involucrados en los consejos, por lo que sería recomendable profundizar y proponer modelos tentativos que tengan como base la sistematicidad del proceso y paralelamente provea la evidencia necesaria para dilucidar de qué manera se están tomando las decisiones y quienes han estado efectivamente involucrados en la deliberación de cada tema. Cada miembro del consejo debería estar consciente acerca de cuáles son las técnicas de toma de decisiones, puesto que de ese modo, se propiciaría más la participación genuina y el proceso se haría más democrático.

Ahora bien, es importante destacar que aunque cada consejo sea capaz de definir una técnica específica de toma de decisiones según las características propias de cada contexto, también es fundamental que las decisiones acordadas en estos escenarios se ejecuten, y de esta manera evitar estar en presencia de un "ejercicio de toma de decisiones" solamente. Dicho en otras palabras, sólo un consejo escolar "resolutivo" daría una real participación en la toma de decisiones a los actores educativos que pertenecen a niveles más bajos de la pirámide organizacional.

Para que esto suceda, el sostenedor (o el director) debería dar el primer paso, ya que es él quien tiene la facultad de decidir qué carácter se le otorga al consejo.

A continuación, se muestra el tipo de liderazgo, que según profesores, estudiantes y apoderados se ejerce en cada una de las escuelas de las diferentes comunas.

Comuna/ Tipo de Liderazgo	**Liderazgo**		**Ejercido por:**
	Transformacional	**Distribuido**	
Vitacura	X		Directora
Maipú	X		Director
Puente Alto	X		Director

Como se puede observar, en los tres centros escolares, los estamentos perciben al director como una persona que manifiesta un tipo de liderazgo acorde con el contexto educativo. No obstante, no existe, al parecer, conciencia de que el liderazgo puede distribuirse y ser ejercido por más de una persona.

Aunque gran parte de los últimos estudios en educación señalen que el liderazgo tener las características mencionadas. Esto no debe ser elemento de confusión. Decir que el liderazgo debe ser distribuido no supone que el director delegue o se desentienda de las responsabilidades. Todo lo contrario, debe ser él quien tenga la responsabilidad de transmitir y fomentar esta nueva cultura sobre el resto de los actores. Ciertamente, son ellos quienes tienen un papel protagónico en estas reuniones y por consiguiente la gran tarea de transformar estos espacios en verdaderos escenarios de participación y liderazgo compartido en beneficio de un objetivo común. Son estos individuos los que están llamados a convertirse en líderes que hagan surgir más líderes, propiciando la participación eficaz y pertinente de todos los miembros involucrados. Para esto es necesario que desarrollen modelos de toma de decisiones efectivos y sistemáticos, fomenten las habilidades de los actores involucrados, faciliten oportunidades para la capacitación y otorguen real poder de decisión a todos.

En definitiva, el cambio y la mejora de los consejos escolares depende en gran medida de la voluntad de estos líderes de creer en sí mismos y en los demás, dejando atrás la clásica concepción del director solitario, experto y competente, y dando paso a un liderazgo capaz de reconocer, valorar, desarrollar y potenciar a cada actor involucrado. En otras palabras, deben ser capaces de desplegar un liderazgo múltiple que considere a todos los actores educativos del consejo que – como se sabe - son potenciales agentes de cambio y elementos fundamentales de la transformación del contexto.

Ahora bien, ciertamente el proceso de cambio dentro de un centro escolar requiere instalar una nueva cultura organizacional, lo que indudablemente no es sencillo si se consideran las lecciones de Fullan (1993). De acuerdo a esto, es recomendable que los propósitos se tracen en base a un plan a futuro que contemple metas al corto y mediano plazo, que sean realistas y pertinentes a las características del contexto, diseñadas de tal manera que se puedan ir concretando de forma paulatina y sistemáticamente, asignando responsables y dejando evidencias para cada tarea con el fin de mantener el control del proceso de cambio.

Por último, sólo resta señalar que los consejos escolares constituyen una línea de acción positiva por parte del gobierno central, siendo considerados como espacios atingentes a las demandas del nuevo escenario que supone la sociedad educadora imperante. Asimismo, estas reuniones han incrementado la representatividad ciudadana de actores que anteriormente permanecían completamente ajenos a la información, proposición o resolución sobre los destinos de la educación.

Sin embargo, para que los consejos escolares sigan la ruta trazada dentro de su propia normativa legal, vale decir, que logren constituirse como un escenario en donde el liderazgo se promueva y distribuya mediante una participación genuina, eficaz y pertinente de los diferentes actores sobre la toma de decisiones, es imprescindible trabajar conscientemente sobre estos mismos elementos.

Los consejos escolares constituyen una instancia relativamente nueva dentro del ámbito educativo en nuestro país, por lo que se espera que este estudio exploratorio contribuya con la construcción de conocimientos en torno a este tema y que además ayude a cimentar futuras investigaciones al respecto. De acuerdo a todo lo anterior, y para cerrar, resultaría interesante preguntarse, *¿De qué forma el líder debe comenzar a abordar el cambio cultural dentro de los consejos escolares considerando las dificultades que esto supone? ¿Cómo es posible aumentar la participación si se sabe que constituye un proceso psicosocial complejo? ¿Existe algún modelo de toma de decisiones que se esté llevando a cabo dentro del ámbito educativo con éxito?* Y finalmente *¿Es posible encontrar alguna experiencia inspiradora que haya dejado algunas huellas o señales para seguir avanzando?*

3.1. BIBLIOGRAFÍA

- Aguiar, F. (2004**). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos.** Revista de metodología de Ciencias Sociales. ISSN 1139 – 5737.
- Bass, B. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York: The Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership.** Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bennet, N.; Wise, C. Woods, P. y Harvey, J. (2003). **Distributed Leadership.** London: NCSL.
- Binmore, K (1994). **Teoría de juegos.** McGraw-Hill Interamericana de España, 1993. ISBN 84-481-0192-8.
- Bolívar, A (1997). **Liderazgo, mejora y centros educativos**. En Medina, A (coord). El Liderazgo en educación. Madrid. UNED. Pp. 25-46.
- Colás, P (1997). **Enfoques en la metodología cualitativa: sus prácticas de investigación**.
- Conley, D.T. y Goldman, P. (1994). **Facilitative Leadership: How Principals Lead Without DominatingEugene,** OR: Oregon School Study Council.
- Coronel, J.M. (1995). **La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos.** Huelva: Universidad de Huelva.
- Delgado, M y Gutiérrez, J. M (1995). **Métodos y Técnicas de investigación en Ciencias Sociales**. Editorial Síntesis S.A. Madrid. España.
- Diaz, R. *et Al.* (2005). **Consejos escolares. Un espacio para la participación, el desarrollo y la expresión de todos los actores educativos.** Federación de instituciones de educación particular.
- Fullan, M. (1993). **Change forces.** London: Falmer Press.
- Fullan, M. (1996). **Leadership for Change.** En K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger y A. Hart (Eds.), *International Handbook of Educational Leadership and Administration* (pp. 701-722). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Garay, S y Uribe, M (2006). **Dirección Escolar como factor de eficacia y cambio.** Situación de la Dirección Escolar en Chile. Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar. Volumen 4, Número 4.
- Gento, S. (1994). **Participación en la Gestión escolar.** Editorial Santillana. Madrid.
- Gronn, P. (2002). **Distributed leadership as a unit of analysis.** The Leadership Quarterly, 13, pp. 423-451.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2004). **The seven principles of sustainable leadership.** *Educational Leadership, 61*(7), pp. 8-13.
- Hernández, J. (2001). **La Participación Social y Democrática en educación.**
- Leon, O, **Tomar Decisiones difíciles.** Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid (España).
- López M. (2001). **Del estado docente a una sociedad educadora. ¿Un cambio de época?** Revista iberoamericana de Educación. ISSN 1022-6508, N°26. Págs. 35-58.

- Macbeath, J. (2005). **Leadership as distributed: a matter of practice.** *School Leadership and Management, 25*(4), pp. 349-366.
- Maureira, O (2004). **El Liderazgo factor de eficacia escolar. Hacia un modelo causal.** Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar. Volumen 2, Número 1.
- Mineduc. (2004). **Consejos escolares: Comprometidos por la calidad de la educación.**
- Moody, P. **Toma de decisiones gerenciales.** Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.
- Murillo, J. (2005). **La investigación sobre eficacia escolar.** Barcelona: Octaedro.
- Murillo, J. (2006). **Una Dirección Escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido.** Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar. Volumen 4, Número 4.
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional.** Pearson Educación, México.
- Ruiz, J. (2003). **Metodología de la investigación cualitativa.** Universidad de Deusto.
- Sarramona, J. (1999). **Participación y Calidad de la Educación.** Pensamiento Educativo. Vol. 24, pp.13-33.
- Sandín, M. (2003). **Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones.** Editorial McGraw Hill. Universidad de Barcelona, España.
- Servat, B. (1996). **Participación y eficacia en la escuela : :** estudios empíricos. Boletín de investigación educacional. **Vol. 11.**
- Servat, B. (2005) **Participación, comunicación y motivación del profesorado.**
- Servat, B. (2004). **La gestión participativa como estrategia de cambio cualitativo en el centro escolar.**
- Servat, B. (2005). **Gestión participativa en la escuela y desarrollo de la sociedad.**
- Spillane, J.P. (2006). **Distributed Leadership.** London: Jossey-Bass. **Practice: A Distributed Perspective.** *Educational Researcher, 30*(3), pp. 23-28.
- Timperley, H. (2005). **Distributed leadership: developing theory from practice.** *Journal of Curriculum Studies, 37*(4), pp. 395-420.

3.2. ANEXOS
3.2.1. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Dado a que se debe limitar el presente informe, tanto el total de los instrumentos de recolección de datos, los textos de campos, los textos del investigador, los textos interpretativos por categoría, la validación de instrumentos de recolección de datos y los resultados se encuentran en extenso en la tesis original.

CUESTIONARIO

La base del cuestionario aplicado lo conforman 28 afirmaciones/Indicadores a los que los estamentos deben responder marcando una cruz en una alternativa:

Afirmaciones/ Indicadores	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
N° Afirmación/Indicadores					

Afirmación/Indicadores :

1. En las reuniones siempre está presente un representante de cada estamento.
2. Todos los integrantes tienen el mismo grado de participación en el consejo.
3. El consejo ha aprovechado los contactos o redes sociales que conozco.
4. Como miembro, se me informa de manera oportuna la tarea que debo realizar en cada proyecto que participo.
5. Participo en proyectos diseñados por otros miembros, comprendo el proceso y mis opiniones son tomadas en cuenta.
6. Participo en proyectos en que la toma de decisiones se realiza de manera conjunta entre los diferentes integrantes del consejo, por lo tanto me veo reflejado en el fracaso o éxito que éste tenga.
7. Desarrollo y/o dirijo proyectos a partir de ideas que yo generé.
8. Inicio proyectos que surgen a partir de mis propias ideas y los desarrollo en conjunto con los demás miembros del consejo porque está basado en intereses que nos unen.
9. Los consejos escolares de mi establecimiento son instancias que promueven el liderazgo.
10. Los consejos escolares de mi establecimiento son instancias que promueven el liderazgo de todas las personas que la integran.
11. Los consejos escolares son instancias en las que los líderes desarrollan y fortalecen las metas institucionales.
12. Las personas que practican el liderazgo son capaces de transmitir una visión compartida.
13. El o los líderes finalmente logran consenso con la mayoría de las personas.
14. El o los líderes logran generar motivación o expectativas entre los diferentes participantes del consejo.

15. Las personas que ejercen liderazgo ayudan a generar un clima positivo.

16. El o los líderes fomentan el trabajo en equipo y favorecen la participación de todos los miembros del consejo.

17. Las personas que manifiestan el liderazgo tienen altas expectativas hacia los demás integrantes y se las comunican.

18. Las personas que ejercen liderazgo tienen carisma, el cual le permite ser capaz de transmitir una visión compartida, lograr consenso y generar expectativas.

19. Las personas que ejercen liderazgo se preocupan por las inquietudes de todos los integrantes del consejo de modo que éstos se sientan apoyados y estimulados intelectualmente.

20. Los miembros del consejo que ejercen liderazgo descentralizan responsabilidades entre los demás integrantes dando la posibilidad de que actúen con mayor autonomía y generando una cultura colaborativa.

21. Las personas que ejercen liderazgo se preocupan de aprovechar las habilidades de todos los demás participantes en función de una causa común.

22. En los consejos escolares se definen los problemas u oportunidades para solucionar.

23. Antes de tomar una decisión sobre un tema establecido en el consejo, se recaba la información suficiente.

24. Antes de tomar decisiones en el consejo, se identifican diferentes formas de enfrentar el problema o situación.

25. Antes de tomar una decisión, se escoge la solución más pertinente al caso.

26. Antes de poner en marcha cualquier decisión que se haya tomado, se formula un plan de acción.

27. Previamente a llevar a cabo cualquier etapa del plan de acción, se realiza una evaluación del mismo.

28. Durante la realización de cualquier proyecto, paralelamente se estuvo controlando el proceso.

Para cada afirmación/Indicador se realizó un análisis de frecuencia, como se ejemplifica con la afirmación N°1.

ANÁLISIS DE FRECUENCIA CUESTIONARIO

			Comuna			Total	Estamento					Total
			Vitacura	Maipú	Puente Alto		Sostenedor	Director	Profesores	Estudiantes	Apoderados	
1. En las reuniones siempre está presente un representante de cada estamento.	Muy en desacuerdo	Cantidad	0	1	1	2	0	0	0	2	0	2
		%	0,00%	20,00%	20,00%	13,30%	0,00%	0,00%	0,00%	66,70%	0,00%	13,30%
	En desacuerdo	Cantidad	0	0	2	2	0	0	1	0	1	2
		%	0,00%	0,00%	40,00%	13,30%	0,00%	0,00%	33,30%	0,00%	33,30%	13,30%
	Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	Cantidad	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1
		%	0,00%	20,00%	0,00%	6,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,30%	6,70%
	De acuerdo	Cantidad	3	2	1	6	1	2	2	0	1	6
		%	60,00%	40,00%	20,00%	40,00%	33,30%	66,70%	66,70%	0,00%	33,30%	40,00%
	Muy de acuerdo	Cantidad	2	1	1	4	2	1	0	1	0	4
		%	40,00%	20,00%	20,00%	26,70%	66,70%	33,30%	0,00%	33,30%	0,00%	26,70%
	Total	Cantidad	5	5	5	15	3	3	3	3	3	15
		%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

De acuerdo a los datos de la tabla, se observa que:

2 de 3 encuestados en el estamento Sostenedor responden: Muy de acuerdo.
2 de 3 encuestados en el estamento Director responden: De acuerdo.
2 de 3 encuestados en el estamento Profesores responden: De acuerdo.
2 de 3 encuestados en el estamento Estudiantes responden: Muy en desacuerdo.
10 de 15 encuestados en todos los estamentos responden: Muy de acuerdo ó De acuerdo.

INTERPRETACIÓN DE ELEMENTOS CRÍTICOS

Después de aplicar el cuestionario a todos los participantes de los tres Consejos Escolares correspondientes a las comunas de Vitacura, Maipú y Puente Alto, fue posible observar lo siguiente:

Cuadro de Resultado a las afirmaciones de la encuesta realizada.

	Estamento				
Afirmación	Sostenedor	Director	Profesores	Estudiantes	Apoderados
1				X	
2				X	
3					
4				X	X
5				X	X
6		X	X		X
7			X	X	X
8			X	X	X
9			X		
10		X	X	X	X
11		X	X	X	X
12			X		X
13			X		X
14			X		X
15					
16			X	X	X
17				X	X
18				X	X
19				X	X
20			X	X	X
21			X	X	X
22			X	X	X
23			X	X	
24			X	X	
25			X		
26					
27					
28					
	0/28	3/28	16/28	17/28	17/28

X: Muy en Desacuerdo ó en Desacuerdo
En blanco: Muy de Acuerdo ó De Acuerdo ó Ni De Acuerdo ni en Desacuerdo

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD Y ANÁLISIS DE CONTENIDO

Tabla sobre las Especificaciones o categorías asignadas a las preguntas de las Entrevistas en profundidad aplicadas a los estamentos.

Objetivos que se persigue:

- Caracterizar el tipo de participación que manifiestan los representantes de cada estamento.
- Describir las prácticas de los participantes que ejercen liderazgo dentro de los consejos.
- Identificar los criterios de toma de decisiones que se utilizan en los consejos.

Categorías asignadas	Preguntas
Consejos Escolares	1. Comente sobre su participación en los Consejos Escolares.
	2. ¿Cuáles son los temas que se tratan en estas reuniones?
	3. ¿Qué opina de la participación del estamento que usted representa en los Consejos Escolares?
	4. Según su experiencia ¿Cómo evalúa la información que se le entrega en los Consejos Escolares?
Toma de decisiones	5. ¿Cómo participa de la toma de decisiones?
	6. ¿De qué forma son consideradas sus ideas y aportes dentro del Consejo?
Liderazgo	7. ¿A cuál o cuáles estamentos cree usted que se le da más importancia? Fundamente.
Liderazgo	8. Según su experiencia, ¿Cuáles son los representantes del Consejo que ejercen liderazgo en las reuniones?
	9. ¿Qué diferencias ha observado en la participación de estos representantes con respecto a los otros?
	10. A su juicio ¿Cuáles deberían ser las características de un líder dentro del Consejo Escolar?
Participación	11. ¿Cuál o cuáles estamentos tienen más afinidad con sus ideas en los Consejos Escolares? ¿Y cuáles menos?
	12. ¿Qué elementos cree usted que le falta a su participación para que sea más efectiva?
Consejos Escolares	13. ¿Cómo evaluaría el trabajo del Consejo? Fundamente.