

Sostenibilidad de la efectividad escolar: Estudio de caso del Colegio Gerónimo Lagos Lisboa de San Javier

Sustainability of School effectiveness: case study of the Gerónimo Lagos Lisboa School in San Javier

Miguel Ángel Orellana Contreras¹✉, Verónica María Gallegos Araya¹

Resumen

Esta investigación se titula "Sostenibilidad de la efectividad escolar: estudio de caso del Colegio Gerónimo Lagos Lisboa de San Javier", y estudia una muestra de 596 alumnos. El trabajo corresponde a una investigación de tipo mixto (cualitativo-cuantitativo), que se enmarca en un contexto descriptivo con aplicación de cuestionarios tipo Likert y entrevistas semiestructuradas y análisis documental, donde se preguntó sobre las estrategias de liderazgo pedagógico implementadas en el Colegio Gerónimo Lagos Lisboa y su influencia en la obtención de la categoría de desempeño alto. El estudio demostró que el reforzamiento focalizado es una estrategia pedagógica que permite la toma de decisiones eficiente y oportuna, para el equipo de gestión del colegio y que incide en los resultados educativos y la categorización externa del establecimiento educacional. Del análisis de los resultados obtenidos, se apreció, además, que las estrategias pedagógicas con mayor incidencia en la sostenibilidad de la efectividad escolar son: monitoreo de aprendizajes, observación de aula, retroalimentación docente y el análisis de parámetros de eficiencia interna, entre otras.

Palabras clave: *efectividad escolar, categoría de desempeño, liderazgo pedagógico, sostenibilidad*

Abstract

This study is titled "Sustainability of School Effectiveness: A Case Study of the Gerónimo Lagos Lisboa School in San Javier," and examines a sample of 596 students. The study is a mixed-methods (qualitative-quantitative) research project conducted within a descriptive framework, utilizing Likert-scale questionnaires, semi-structured interviews, and document analysis. It examined the pedagogical leadership strategies implemented at the Gerónimo Lagos Lisboa School and their influence on the school's attainment of the "high performance" category. The study demonstrated that targeted reinforcement is a pedagogical strategy that enables efficient and timely decision-making by the school's management team and that impacts educational outcomes and the school's external classification. Analysis of the results also revealed that the pedagogical strategies with the greatest impact on the sustainability of school effectiveness include: learning monitoring, classroom observation, teacher feedback, and analysis of internal efficiency parameters, among others.

Keywords: *school effectiveness, performance category, pedagogical leadership, sustainability*

¹ Universidad de Chile, Chile ✉ e-mail: miguel.orellana.c@uchile.cl



INTRODUCCIÓN

La educación chilena de la última década ha registrado numerosos y significativos avances en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Dentro de estos procesos, es relevante que se hayan mejorado sustancialmente las condiciones docentes por medio de la promulgación de la Ley 20.903. Asimismo, se pretende establecer un nuevo sistema de administración de la educación pública mediante la creación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), con la entrada en vigor de la Ley 21.040, entre otras iniciativas que persiguen mejorar la calidad de la educación chilena. La nueva institucionalidad, con la creación de la Superintendencia de Educación y la Agencia de la Calidad de la Educación (ACE), busca establecer en las escuelas y liceos públicos parámetros de calidad que persigan la mejora continua y, con ello, conseguir estándares de calidad altos en cuanto a los aprendizajes de los estudiantes.

En la actualidad, las escuelas y liceos en nuestro país se clasifican en cuatro categorías de desempeño, a saber: alto, medio, medio bajo e insuficiente. Las categorías mencionadas van en directa relación con los resultados del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), en un 67%, y con otros indicadores en un 33%. Dichos porcentajes influyen directamente en los puntajes que obtienen los establecimientos educacionales para determinar su respectiva categoría de desempeño. Así, la cantidad de alumnos que están en los tres niveles de aprendizaje (adecuado, elemental e insuficiente) determina el puntaje de categorización obtenido por cada colegio o escuela. Según Bellei et al. (2015), para mejorar la calidad de los aprendizajes en las escuelas de contextos vulnerables, se debe implementar una serie de estrategias pedagógicas y de gestión, entre las que juegan un papel preponderante el monitoreo de aprendizajes y el análisis de datos de dichos procesos pedagógicos.

Los movimientos de mejora de la calidad escolar tienen su núcleo, forma y esencia en la investigación que realizan los docentes y equipos directivos, que dedican gran parte de su tiempo a indagar sobre la transformación y la mejora de los centros educativos como un conjunto de interrelaciones, con una praxis y unas dinámicas generadas por quienes se desempeñan en los respectivos centros escolares.

Según Bellei et al. (2014).

Las escuelas en vías de institucionalización del mejoramiento escolar se caracterizan por procesos de mejora que se extienden en el tiempo y se hace uso intensivo de tácticas puntuales de mejoramiento. Además, se caracterizan por un buen manejo de la disciplina y uso efectivo del tiempo escolar. Además, es característico de estas escuelas efectivas el uso de métodos de monitoreo del avance de los alumnos, todo lo cual luego retroalimenta la práctica. (p. 102)

Las escuelas presentan realidades distintas y con niveles de complejidad variables, están compuestas por variables y factores que son propios de su cultura escolar y, por ende, de su contexto, que deben interrelacionarse para lograr ser escuelas efectivas (Pericacho-Gómez, 2023). En la misma línea se cita a Murillo y Krichesky (2015), quienes señalan que, para influir en las interrelaciones entre la organización, su didáctica y currículo, se deben generar reformas educativas que propendan hacia esos objetivos específicos, considerando en primera línea la cultura escolar, centrada en los valores y normativa vigentes, la acción innovadora de la escuela, enfatizando el trabajo colaborativo.

Considerando a la eficacia escolar como objetivo principal para la transformación de la escuela, en la que se cimientan cambios profundos especialmente en el aula, que generen aprendizajes significativos y por supuesto con impacto en los lineamientos de la gestión escolar efectiva, son los pilares fundamentales de una nueva escuela, más efectiva y más eficaz, considerando que una escuela eficaz es aquella que desarrolla integralmente a todos sus estudiantes, sin considerar sus conductas y condiciones de

entrada y el contexto socioeconómico de las familias de los estudiantes de la escuela (Aierbe-Barandiaran et al., 2023).

Construir comunidades de aprendizaje es un componente esencial para delinear una escuela efectiva, los docentes y los equipos de gestión son los posibilitadores de todo el cambio educativo, pero manifiestan no sentirse en condiciones de realizar un trabajo óptimo con las familias de los estudiantes (Willemse et al., 2018). Los docentes, como se señala en el párrafo precedente, son el alma de la escuela y muchas veces hacen la diferencia entre una efectiva y una inefectiva; por lo tanto, capacitar y perfeccionar a los docentes es un aspecto clave para construir una institución efectiva y consolidada. Las reformas en las políticas y la gestión educativa son fundamentales para mejorar la calidad de la educación y reducir las brechas de aprendizaje. En este marco, una mayor autonomía de las instituciones escolares en la gestión del personal y del currículo favorece mejores resultados, siempre que esté acompañada de toma de decisiones, rendición de cuentas, evaluación continua y relaciones de confianza (Villarroel-Albornoz, 2024).

Aspectos clave a considerar para el desarrollo de colegios efectivos son las diferencias de clases en el tiempo acotado de instrucción y la calidad de la formación de los profesores, disponibilidad de recursos didácticos y tecnológicos, entre otros. Cobra especial relevancia al momento de transitar hacia la efectividad escolar, ya que no existe evidencia de las relaciones y conexiones entre los insumos de entrada y salida en todos los sistemas educativos (Arancibia, 1992).

Según Muñoz (2006), para el éxito de las escuelas efectivas se deben considerar factores relevantes para el mejoramiento escolar continuo, tales como: la organización sindical docente no promueve el desarrollo de capacidades en los profesores, los bajos resultados de la enseñanza demostrados en las evaluaciones estandarizadas. Por otra parte, está el Ministerio de Educación, que, al contrario de los docentes, señala que los resultados educativos están directamente relacionados con el desempeño de los profesores y la dirección escolar efectiva.

Según Leithwood, "el liderazgo educativo influye positivamente en la calidad educativa de las escuelas y se relaciona directamente con el logro de resultados de aprendizaje de los estudiantes". En el mismo contexto, los líderes que se involucran de manera directa y permanente en los procesos de enseñanza y aprendizaje tienden a favorecer mejores resultados educativos en sus estudiantes (Robinson et al., 2014).

En educación, el uso que se le ha dado al concepto de sostenibilidad ha ido en dos sentidos. El primero se asocia a la dimensión temporal del desafío de la eficacia, la mejora y el cambio educativo, es decir, cómo sostener procesos de mejoramiento y de cambio en el tiempo en una comunidad escolar. El segundo ha planteado la sostenibilidad como un principio que guíe la mejora y el cambio educativo considerando el sistema educativo en su conjunto, enfatizando que los cambios sean socialmente justos y que promuevan condiciones internas de democracia, participación y atención a la diversidad en una relación armónica con el entorno (OCDE, 2024).

La investigación sobre mejoramiento escolar pone su foco en los procesos y etapas del cambio de las escuelas que conducen a resultados exitosos (Stoll, 2009). En efecto, varios autores plantean que el mejoramiento no es un proceso fijo ni lineal (Elmore, 2010; Hopkins, Reynolds y Gray, 2014; Stoll, 2009; Bellei et al., 2014), sino cíclico, en el que las unidades educativas tienen momentos de mejoramiento, estancamiento y/o retroceso (Elmore, 2016) y frecuentemente volátil (Anderson et al., 2021).

En Chile, hace ya varias décadas, los logros de aprendizaje se miden con base en el SIMCE, permitiendo que todas las escuelas de nuestro país, una vez al año y en las asignaturas de lenguaje y matemáticas principalmente, puedan rendir dicha evaluación externa en forma obligatoria. En abril del año siguiente, cada establecimiento educacional recibe un informe de parte de la ACE, con los respectivos puntajes para 4° y 6° u 8° Básico, dependiendo del calendario anual de evaluaciones.

Un aspecto esencial para entregar información valiosa para el análisis de la gestión escolar efectiva se relaciona con la entrega de los estándares de aprendizaje, que muestran el desempeño de los estudiantes en las evaluaciones estandarizadas, comparando resultados en diversos momentos de los procesos de enseñanza y aprendizaje y, por ende, permitiendo una toma de decisiones más informada y efectiva para las escuelas en Chile (Meckes y Carrasco, 2010).

Actualmente la ACE reporta a cada colegio los estándares de aprendizaje para estudiantes de cuarto básico, para lograr con ello un análisis exhaustivo de los logros de aprendizaje de sus estudiantes (ACE, 2019). Nuestro sistema educativo demanda una cantidad importante de información para analizar y tomar decisiones respecto de los logros de aprendizaje y funcionamiento de los establecimientos educacionales. Es por lo que la ACE entrega gran parte de esta información a nivel externo y toda la necesaria para la mejora escolar se obtiene de los procesos internos de las instituciones educacionales.

Según Zoro (2018):

No basta con tener datos sobre la escuela o el liceo. Los datos en sí mismos no nos entregan orientaciones para la toma de decisiones, ni aseguran la sostenibilidad de buenas prácticas. La clave está en lo que hacemos con los datos que tenemos, para poder transformarlos en información que pueda aportar al conocimiento y comprensión de lo que pasa en nuestros establecimientos. (p.4)

Los gestores educacionales deben desarrollar las competencias y habilidades necesarias para realizar un análisis profundo de los datos de sus escuelas para realizar una toma de decisiones oportuna y eficaz.

Los datos se deben procesar con intencionalidad en la mejora, los líderes educacionales deben contextualizarlos para su escuela en un momento determinado del ciclo de mejora; a partir de ello, se pueden entender causas y variables que provocan que la escuela no sea efectiva y se pueden diseñar planes de mejora con información fundamentada y validada por los mismos actores del sistema educativo (Zoro, 2018, p.6). A su vez, enfatiza que, en el actual contexto, la demanda en el uso de datos relevantes obliga a los actores educativos, tanto docentes como directivos, a realizar dos tareas significativas: "a) producir múltiples tipos de datos en torno a sus procesos pedagógicos y resultados educativos y b) utilizarlos de acuerdo con las directrices que determina la política educativa emanada desde el Ministerio de Educación (MINEDUC)" (2018), p. 8).

Se fomenta en las escuelas por parte de la ACE un uso de datos que se refiere a la capacidad de la escuela para utilizarlos en forma reflexiva mediante un conjunto coordinado de procesos de investigación-acción, con el fin de apoyar, informar o tomar decisiones en forma contextualizada, pertinente y colaborativa con foco en los procesos pedagógicos.

El objetivo principal de esta investigación fue contribuir a la sostenibilidad de la efectividad educativa del Colegio Gerónimo Lagos Lisboa, por medio de la definición de estrategias de liderazgo pedagógico efectivas implementadas para la obtención de la categoría de desempeño alto, desde la perspectiva docente. Además, se plantea estratégicamente describir y jerarquizar cuáles de ellas influyeron en mayor grado en la categoría de desempeño alto del Colegio Gerónimo Lagos Lisboa, desde el punto de vista docente. Finalmente, sistematizar las estrategias de liderazgo pedagógico que influyeron en la categoría de desempeño del Colegio Gerónimo Lagos Lisboa y en los resultados educativos, desde la mirada docente.

MATERIAL Y MÉTODOS

Método

Esta investigación utiliza el método combinado (cuantitativo y cualitativo) con un objetivo descriptivo, aplicando un diseño de estudio de caso. Para reunir información se llevaron a cabo encuestas con escala de Likert y entrevistas semiestructuradas a un grupo de 25 docentes, para conocer las estrategias de liderazgo pedagógico implementadas en el Colegio Gerónimo Lagos Lisboa y su influencia en la obtención de la categoría de desempeño alto.

Diseño

El Colegio Gerónimo Lagos Lisboa es de administración municipal y se aplicaron los instrumentos señalados a un total de 25 profesores y profesoras pertenecientes a la educación parvularia, al primer y al segundo ciclo básico. Se aplicó un cuestionario tipo Likert que consta de 25 aseveraciones centradas en conocer la percepción de los docentes respecto de las estrategias de liderazgo pedagógico que influyeron para obtener el desempeño alto en el Colegio Gerónimo Lagos Lisboa y la aplicación de una entrevista semiestructurada con preguntas clave para extraer información sobre estrategias pedagógicas efectivas en el colegio, desde la perspectiva de los docentes.

Cada docente respondió un cuestionario y se seleccionó una muestra de docentes al azar. Una vez aplicados estos instrumentos de recolección de datos e información, fueron revisadas las respuestas de cada docente y se sometieron sus datos a diferentes técnicas estadísticas centradas en el análisis de contenidos y codificación axial, para que luego se pudieran operacionalizar las variables del estudio y, a su vez, el equipo de gestión pudiera analizar y reflexionar en torno a los resultados obtenidos. Para la tabulación de datos se utilizó el software estadístico IBM SPSS Statistics 22 y el programa de Microsoft Office Excel 2013, donde se agruparon los datos en tablas y posteriormente se graficaron los datos utilizando la diversidad de herramientas e interfaces que ofrecen los programas computacionales señalados.

Respecto del análisis de datos que entregó cada tabla, luego de revisados cada uno de los cuestionarios tipo Likert y las entrevistas realizadas a los docentes para rescatar su percepción acerca de las estrategias de liderazgo pedagógico efectivas en el Colegio Gerónimo Lagos Lisboa de San Javier, se utilizó la tabla de Análisis de Creencias, en donde se agruparon por índice de definición e índice de variabilidad los resultados obtenidos en el cuestionario Likert. Además, se rescataron las principales ideas y percepciones de los docentes en las respectivas entrevistas, a través de la determinación de relatos significativos y con directa relación con las estrategias de liderazgo pedagógico efectivas en el Colegio Gerónimo Lagos Lisboa de San Javier.

Características de la organización educativa y profesores

El Colegio Gerónimo Lagos Lisboa de la comuna de San Javier, inserto en la Región del Maule, tiene una vasta trayectoria de resultados educativos exitosos en el tiempo, alcanzando los máximos estándares de calidad que plantea el Ministerio de Educación para las escuelas públicas en Chile. Así, en el año 2020 se alcanzó la categoría de desempeño alto, un 100% de Excelencia Académica y la autonomía como colegio autónomo, resultados educativos que se obtienen en función de la ejecución y consolidación de una serie de estrategias de liderazgo pedagógico implementadas por docentes, dirigidos por el equipo de gestión del establecimiento educacional, y plasmadas en el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y el PME (Plan de Mejoramiento Educativo). El contexto socioe-

educativo de los estudiantes que asisten al colegio se caracteriza por pertenecer a familias de nivel socioeconómico bajo, las que promedian 98% de IVE (Índice de Vulnerabilidad) y un 81% de alumnos prioritarios, según lo establece la Ley 20.248 de Subvención Escolar Preferencial (SEP). Es una escuela pública administrada por el DAEM (Departamento de Educación Municipal) de la Ilustre Municipalidad de San Javier, que actualmente cuenta con una matrícula de 596 alumnos. Imparte niveles de Primer Nivel de Transición o NT1 a 8° básico y se cataloga como escuela básica urbana.

RESULTADOS

Al analizar la percepción de los docentes a los que se aplicó el cuestionario tipo Likert, se pudo observar que existen diversas miradas y percepciones sobre las estrategias que se aplican en el colegio con el objetivo de alcanzar el desempeño alto, entre otros estándares de calidad que se pueden conseguir en la educación chilena.

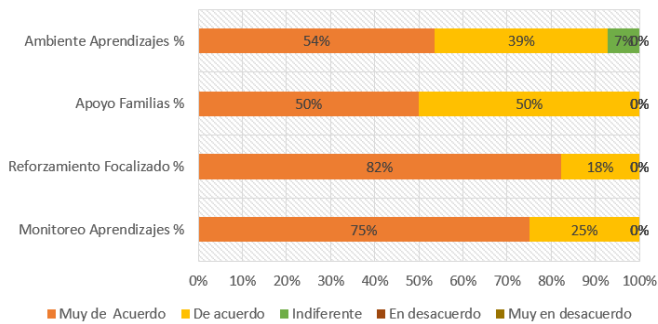
En cuanto a las estrategias de liderazgo pedagógico, la percepción docente sobre el monitoreo de aprendizajes establece que la mayoría de los entrevistados tienen creencias arraigadas, manifestando que es una estrategia consolidada y que ha logrado institucionalizarse en el colegio. Por ende, conocer el nivel o estándar de aprendizaje en que se encuentran los estudiantes mediante ensayos periódicos y su retroalimentación de preguntas clave en forma oportuna y eficiente por parte de los docentes de las asignaturas es una estrategia clave para alcanzar el estándar de desempeño alto. Además, se puede observar que un alto porcentaje de los educadores encuestados manifiesta estar muy de acuerdo con la puesta en práctica de la estrategia de reforzamiento focalizado en grupos de estudiantes que no supera los cinco por sesión de reforzamiento y que lo realiza un docente distinto al de la asignatura formal, existen creencias arraigadas sobre esta estrategia en el grupo de profesores, por lo que debe consolidarse e institucionalizarse para mantener el estándar de desempeño alto.

En cuanto a la práctica de apoyo a las familias, a lo menos la mitad de los docentes encuestados tienen creencias arraigadas sobre la efectividad de esta estrategia, que, a través de la consolidación de un equipo de convivencia escolar, se atienden todas las necesidades socioafectivas de los estudiantes para que tengan un rendimiento de excelencia en el colegio. No obstante, la otra mitad de los docentes manifiesta estar solo de acuerdo con la estrategia, por lo que sus creencias aún están en tránsito y se debe colocar mayor énfasis en la consolidación de dichas estrategias para mantener la categoría de desempeño alto en el colegio.

Finalmente, en la práctica de mejoramiento de los ambientes de aprendizaje se puede observar que el docente tiene creencias arraigadas sobre generar ambientes propicios para el aprendizaje, específicamente la implementación de salas temáticas para aumentar la motivación y el compromiso de asistencia a clases de los estudiantes. Sin embargo, algunos docentes encuestados tienen creencias en tránsito sobre esta estrategia, por lo que se hace fundamental generar acciones en el plan de mejoramiento para fortalecer el diseño y desarrollo de aulas interactivas y con una amplia gama de recursos para generar aprendizajes significativos en los estudiantes.

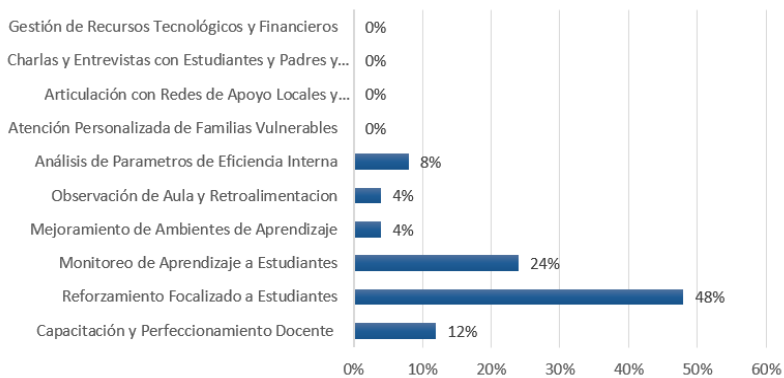
Análisis de datos cuantitativos

Figura 1
Distribución de percepciones docentes sobre la consolidación de estrategias de liderazgo pedagógico



Nota: El [Figura 1](#) muestra las creencias de los docentes del CGLL con respecto a las estrategias de liderazgo implementadas por el equipo de gestión.

Figura 2
Distribución de prioridades relacionadas con las estrategias de liderazgo implementadas por los docentes (primera opción).



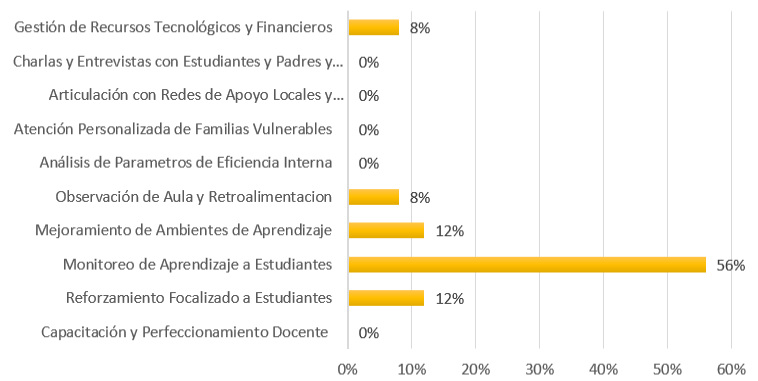
Nota: El [Figura 2](#) muestra la primera opción señalada por los docentes con respecto a las estrategias de liderazgo implementadas en el CGLL.

En el [Figura 2](#), se puede observar que cerca de la mitad de los docentes encuestados considera que la estrategia de reforzamiento focalizado en estudiantes de 4° básico y niveles estratégicos (3° básico pretest) es la estrategia de liderazgo pedagógico más efectiva para alcanzar el nivel de desempeño alto en el colegio Gerónimo Lagos Lisboa. Siendo esta estrategia implementada por los mismos docentes y son ellos quienes la ponen en prácticas en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemáticas, focalizando a los cuatro o cinco estudiantes que se encuentran en el nivel insuficiente de aprendizaje y en bloques de 45 minutos alternados en días intermedios, se realizaban y planifican clases lúdicas para desarrollar de forma implícita preguntas claves de la prueba tipo SIMCE, aplicada en la prueba estandarizada a nivel censal.

Es importante destacar que la estrategia de reforzamiento focalizado se implementó en el colegio hace ya 10 años, pasando por un periodo de reestructuración, comenzando con un reforzamiento a todo el grupo curso en su génesis, hasta la actualidad, donde se refuerzan los aprendizajes de los 4 a 5 niños que están más rezagados en las distintas aplicaciones de los ensayos tipo SIMCE. Además, es necesario resaltar que un bajo porcentaje de los docentes tiene una percepción alta de la estrategia de monitoreo de aprendizajes como un método relevante para la adquisición de la categoría de desem-

peño alto en una escuela altamente vulnerable. En un tercer nivel, destacan los educadores desde su perspectiva, asignándoles el primer lugar a la estrategia de capacitación y perfeccionamiento viéndola como una instancia para mejorar sus capacidades, habilidades y destrezas para tener un desempeño óptimo en la sala de clases.

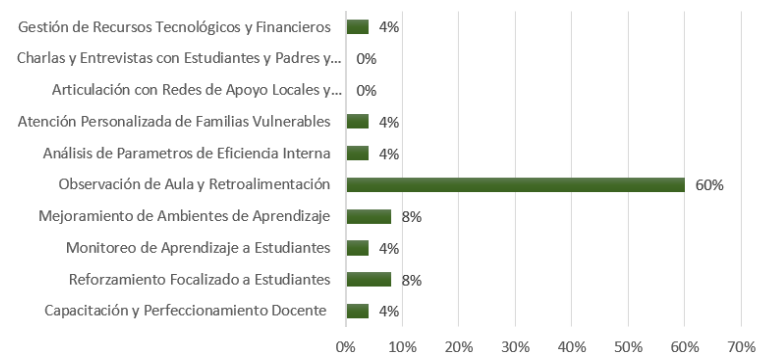
Figura 3
Distribuciones de prioridades relacionadas con las estrategias de liderazgo implementadas por los docentes (segunda opción).



Nota: El [Figura 3](#) muestra la segunda opción señalada por los docentes respecto de las estrategias de liderazgo implementadas en el CGLL.

En el [Figura 3](#), los docentes entrevistados asignan el segundo lugar a la estrategia de monitoreo de aprendizajes, que dice relación con la aplicación de 6 a 7 ensayos anualmente para medir en qué nivel de aprendizaje se encuentran los estudiantes de 4° básico, y con ello realizar una toma de decisiones basadas en datos empíricos y que den sostenibilidad a los procesos de mejoramiento escolar continuo y, por ende, conseguir el objetivo de la efectividad escolar en el Colegio Gerónimo Lagos Lisboa. Asimismo, un número menor de docentes entrevistados le asigna el segundo lugar de importancia y relevancia a la estrategia de mejoramiento de ambientes de aprendizaje y reforzamiento focalizado, siguiendo en la misma línea anterior, considerando que se deben conjugar diversas estrategias pedagógicas y de gestión educativa, para lograr la efectividad escolar y estándares de desempeño altos.

Figura 4
Distribuciones de prioridades relacionadas con las estrategias de liderazgo implementadas por los docentes (tercera opción).



Nota: El [Figura 4](#) muestra la tercera opción señalada por los docentes con respecto a las estrategias de liderazgo implementadas en el CGLL.

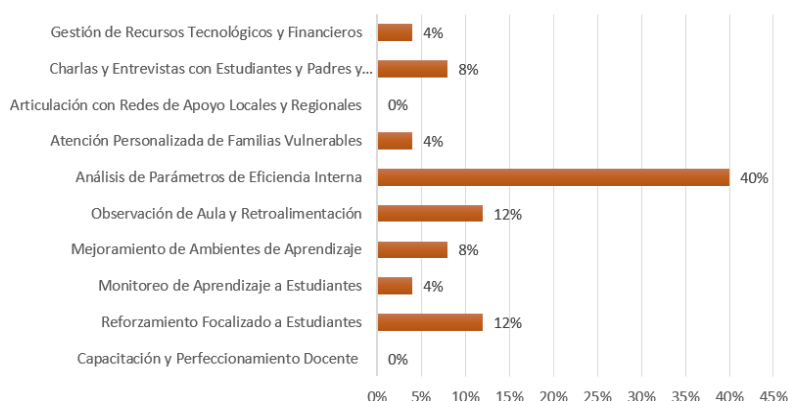
En el [Figura 4](#), los docentes entrevistados le otorgan el tercer lugar a la estrategia de observación de aula y retroalimentación docente, siendo esta una estrategia de gestión

escolar imprescindible para gestionar de manera efectiva el desempeño de los docentes en el aula. Es muy importante destacar que la buena percepción de los docentes de dicha estrategia como efectiva y relevante para alcanzar altos estándares de desempeño, dice relación con un diseño de procesos de observación no punitivos y con la construcción de una pauta de observación de clases con indicadores consensuados con los docentes y en la que participan activamente las instancias de mejoramiento de dicha pauta o instrumento de observación de clases con énfasis en el mejoramiento continuo. Asimismo, existe una excelente percepción por parte de los docentes, con respecto a las instancias de retroalimentación de prácticas docentes en el aula, dado que se lleva a cabo una reunión amena y con altas expectativas hacia el docente y su desempeño y se les manifiesta indicadores descendidos y además se le asigna un docente directivo tutor, para realizar el seguimiento del mejoramiento del desempeño del docente en el aula y de sus procesos de planificación y evaluación del estudiantado.

De manera similar a las jerarquizaciones de estrategias de liderazgo pedagógico anteriores, los docentes tienen una percepción importante, asignándoles un tercer lugar con un bajo porcentaje, respectivamente, a las estrategias de mejoramiento de ambientes de aprendizaje. Dado que educar a nuestros estudiantes en salas de clases y escuelas que cumplan con los insumos y recursos mínimos para aumentar su motivación y compromiso, desde el punto de vista docente, es relevante; y además se asigna un bajo porcentaje al reforzamiento focalizado siguiendo la misma línea de percepción docente anterior.

Figura 5

Distribuciones de prioridades relacionadas con las estrategias de liderazgo implementadas por los docentes (cuarta opción)



Nota: El [Figura 5](#) muestra la cuarta opción señalada por los docentes con respecto a las estrategias de liderazgo implementadas en el CGLL.

En el [Figura 5](#), se puede observar que los docentes entrevistados le otorgan un cuarto lugar a la estrategia de análisis de parámetros de eficiencia interna, siendo muy relevante para los docentes contar con datos y evidencias que posibiliten la toma de decisiones eficientes y oportunas en favor de un proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad. El uso de datos en educación y en los colegios efectivos, es una estrategia e insumo imprescindibles para generar planes de acción y estrategias de mejoramiento continuo que permitan institucionalizar procesos pedagógicos efectivos y eficientes, especialmente en las escuelas altamente vulnerables. En la misma gráfica se observa que los docentes entrevistados les asignan la misma importancia en el cuarto lugar a las estrategias de observación y retroalimentación de aula, observación docente y reforzamiento focalizado a estudiantes, con una baja prioridad de cada una.

Análisis de datos cualitativos de entrevista semiestructurada

Una vez realizadas la aplicación de los instrumentos de recopilación de datos, el cuestionario Likert y la entrevista semiestructurada, esta última cuenta con un ítem para registrar datos cualitativos sobre la percepción y definiciones de los docentes con respecto a las estrategias de liderazgo pedagógico y su efectividad en el Colegio Gerónimo Lagos Lisboa.

Para el caso de esta investigación se utilizó un análisis cualitativo de teorización, también conocido como análisis de teorización anclada. Este tipo de análisis se fundamenta en la inducción de la teorización de un fenómeno social, cultural o psicológico, para proceder a la conceptualización, a la relación progresiva y a la validación de datos empíricos cualitativos.

En este caso, el fenómeno social es la percepción de los docentes con respecto a las estrategias de liderazgo pedagógico efectivas en el Colegio Gerónimo Lagos Lisboa, donde se recogieron sus percepciones personales.

Al realizar este análisis cualitativo de teorización de las percepciones docentes, se utilizaron operaciones o etapas que van desde la codificación, categorización, jerarquización y su relación con la integración (Hotier, 1996). La codificación trata de captar, a través de las palabras que se anotaban en el margen de la entrevista que se transcribió, lo esencial que se ha expresado en el testimonio. Se codifica en relación con la realidad experimentada, es decir, con palabras o expresiones que se utilizaron para resumir enunciados sobre el testimonio o su aproximación a la realidad. Finalmente se realizó la categorización o jerarquización de las estrategias de liderazgo pedagógico más efectivas según la percepción docente.

En primer lugar, se les consultó a los docentes sobre las definiciones y descripciones personales de las estrategias de liderazgo pedagógico, desde su perspectiva profesional e individual, con las siguientes definiciones y conceptualizaciones sobre la estrategia de reforzamiento focalizado a estudiantes:

Entrevista 1: "El reforzamiento focalizado es un trabajo de manera individual con alumnos descendidos, en horarios extraordinarios, con material de acuerdo con sus estilos de aprendizaje." (p. 2)

Entrevista 2: "Trabajo de forma individual con los alumnos más rezagados, empleando otras estrategias para el logro de los objetivos; se organizan en grupos pequeños de estudiantes que necesitan apoyo pedagógico." (p. 2)

Entrevista 7: "Reforzamiento a alumnos que presentan más dificultades en jornadas alternas, este reforzamiento es individualizado, considerando especialmente a los alumnos PIE." (p. 2)

Entrevista 12: "A través de esta estrategia se logra nivelar a todos aquellos estudiantes que tienen un ritmo más lento de aprendizaje; estos reforzamientos se realizan de acuerdo con las necesidades de cada estudiante." (p. 2)

Entrevista 16: "El curso se organiza en grupos pequeños de trabajo; así se puede observar de mejor forma a los estudiantes que necesitan más apoyo pedagógico. En estos grupos de reforzamiento focalizado existe un apoyo transversal por parte de los profesores y directivos y también el equipo diferencial." (p. 2)

Los docentes comparten desde su percepción la definición de la estrategia de reforzamiento focalizado, lo que es un indicador de consenso y trabajo colaborativo en el desempeño del Colegio Gerónimo Lagos Lisboa.

A esto se debe añadir que existe una valoración adicional de esta estrategia de liderazgo pedagógico, dado que contempla equipos multidisciplinarios para su puesta en práctica y ejecución con los estudiantes; inclusive se complementa con atención personalizada a padres y apoderados y se contempla la potencial ayuda a este grupo de estudiantes desde el equipo psicosocial y redes de apoyo, para lograr un desempeño alto en

sus aprendizajes.

En cuanto a la estrategia de monitoreo de aprendizajes existe una conceptualización desde la perspectiva docente que entrega validez y confiabilidad a la ejecución de la misma, tanto en la sala de clases como a nivel de escuela, es muy importante que dichas estrategias se institucionalicen para mantener la categoría de desempeño alto, considerando las percepciones y opiniones de los docentes de la escuela y que existe una baja rotación de personal, dado que muchos de ellos cuentan con titularidad docente en el Colegio Gerónimo Lagos Lisboa. La conceptualización de la estrategia de monitoreo de aprendizajes, desde la perspectiva docente, se puede enunciar en las siguientes afirmaciones:

Entrevista 4: "Esta estrategia permite identificar si el objetivo de aprendizaje se logra, ver si debo cambiar de metodología para enseñar este u otro objetivo." (p. 2)

Entrevista 2: "Esta estrategia permite indagar en los procesos de aprendizaje de los estudiantes en todo momento, en este sentido, conociendo de primera fuente lo que pasa en la sala de clases, cómo y en qué medida se están promoviendo los objetivos de aprendizaje y el plan de fomento lector a través de múltiples instancias evaluativas institucionales de 1° a 8° básico, es una forma de medir el aprendizaje de los estudiantes y potenciar sus habilidades en las diversas asignaturas." (p. 2)

Entrevista 8: "Al aplicar esta estrategia en cada una de las asignaturas, como una forma de medir el aprendizaje de los estudiantes más allá de las notas, estos son tabulados a partir de las evidencias, analizados cualitativa y cuantitativamente para diseñar estrategias de retroalimentación efectiva para potenciar el aprendizaje y evidenciar el logro e ir planificando acciones para la mejora de la escuela." (p. 2)

Entrevista 5: "Se realiza monitoreo del desempeño de los alumnos (as), lo cual nos muestra qué áreas, necesitan más apoyo. Este proceso es realizado por el jefe de UTP, quien aplica, tabula y analiza los resultados de los ensayos, es un trabajo colaborativo." (p. 2)

Entrevista 11: "Constantemente se está evaluando el nivel de desempeño en pruebas mediante las cuales se determina en qué áreas los alumnos están más desatendidos, esta estrategia es importante para poder abordar aquellos objetivos que los estudiantes no logran entender y así poder volver a explicarlo y reforzar nuevamente el contenido trabajado." (p. 2)

La observación de aula y retroalimentación docente como estrategia de liderazgo son fundamentales e imprescindibles en cualquier colegio o escuela que pretenda entre sus objetivos ser un colegio efectivo o de alto desempeño. Los docentes lo perciben de esa forma y, además, entre sus creencias, consideran vital ser observados por profesores expertos o por el equipo de gestión y luego perciben como fundamental ser retroalimentados sobre sus prácticas en el aula para mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje y contribuir con ello a la efectividad escolar. En los siguientes párrafos se presentan conceptualizaciones y definiciones de dicha estrategia por parte del personal docente.

Entrevista 5: "Realizar acompañamiento docente es una estrategia de desarrollo profesional docente para potenciar las capacidades de los profesores y entregar una retroalimentación efectiva y de calidad no solo en la enseñanza, sino también en las prácticas de liderazgo pedagógico que desarrolla el equipo directivo. Para avanzar en los objetivos de aprendizaje y así potenciar el desarrollo integral y las trayectorias educativas de los estudiantes, es necesario ser observados y retroalimentados periódicamente." (p. 2)

Entrevista 3: "Mediante esta estrategia se logra mejorar positivamente cómo se imparte la clase realizada por el docente; se entregan nuevas ideas y sugerencias si es necesario para el docente observado." (p. 2)

Entrevista 7: "El equipo directivo monitorea la realización de las clases; esto hace que mejoren las prácticas pedagógicas, es un proceso sistemático y se retroalimenta lo positivo y se busca mejorar las debilidades." (p. 2)

Entrevista 12: "A través de esta estrategia se retroalimenta el quehacer docente con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas y luego nos reúne el equipo de gestión para entregarnos su visión y sugerencias sobre nuestras prácticas en el aula." (p. 2)

La estrategia de análisis de parámetros de eficiencia interna resulta muy relevante para la gestión escolar efectiva, ya que el uso de datos actualizados que provengan de la misma escuela permite la toma de decisiones oportuna y eficiente por parte de los diversos actores de la comunidad educativa y, especialmente, los docentes y el equipo de gestión escolar. Así las conceptualizaciones desde la perspectiva docente se definen en los siguientes párrafos:

Entrevista 3: "El monitoreo permanente y el análisis exhaustivo y acabado de los principales indicadores que entregan los datos y con ello la producción de evidencias que permiten evaluar y analizar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora son un proceso fundamental para un colegio efectivo." (p. 2)

Entrevista 6: "Los datos recogidos de las diversas instancias de planificación y evaluación orientan hacia una toma de decisiones en la forma y tiempos requeridos, todo basado en la información que se ha producido de manera rigurosa por los diversos equipos de gestión y docentes y con ello entregar respuestas oportunas y ajustar oportunamente las acciones de mejora." (p. 2)

Entrevista 11: "Sirve para medir diversos indicadores del colegio, como la vulnerabilidad, deserción escolar, promoción escolar; los datos sirven para mejorar los resultados. En nuestra escuela tenemos datos sobre ensayos SIMCE, Compumat, velocidad lectora, entre otros; nos permiten diseñar acciones concretas para apoyar a nuestros estudiantes." (p. 2)

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten sostener que la sostenibilidad de la efectividad escolar no depende de una estrategia aislada, sino de la articulación de un conjunto de prácticas de liderazgo pedagógico que orientan sistemáticamente la toma de decisiones hacia la mejora de los aprendizajes. En este estudio, el reforzamiento focalizado, el monitoreo permanente de los aprendizajes, la observación de aula con retroalimentación docente y el análisis de datos institucionales fueron identificados por el profesorado como las estrategias de mayor incidencia para mantener la categoría de desempeño alto del establecimiento. Estos hallazgos son consistentes con la literatura sobre efectividad escolar, la cual señala que las escuelas exitosas desarrollan procesos permanentes de seguimiento pedagógico, evaluación continua y uso estratégico de la información para orientar la mejora (Bellei et al., 2014; Bellei, 2015).

Uno de los hallazgos más relevantes es la alta valoración que los docentes asignan al reforzamiento focalizado como estrategia principal para mejorar los resultados de aprendizaje. Esta percepción coincide con los planteamientos de Bellei (2015), quien sostiene que las escuelas efectivas implementan intervenciones diferenciadas dirigidas a los estudiantes con mayores rezagos, utilizando información diagnóstica para reducir brechas de aprendizaje. Sin embargo, los resultados de este estudio agregan un elemento adicional: el éxito del reforzamiento no parece depender exclusivamente de la intervención pedagógica, sino también de la coordinación entre docentes, equipos de apoyo y liderazgo directivo, configurando una respuesta institucional integrada frente a las necesidades educativas de los estudiantes.

Asimismo, el monitoreo sistemático de los aprendizajes emerge como un componente esencial para la sostenibilidad de la efectividad escolar. Los docentes reconocen que la aplicación periódica de evaluaciones y el análisis de sus resultados permiten ajustar oportunamente las estrategias de enseñanza y optimizar la asignación de recursos

pedagógicos. Esta evidencia respalda las propuestas de Zoro (2018), quien plantea que los datos solo adquieren valor cuando son interpretados colaborativamente y utilizados para orientar decisiones pedagógicas contextualizadas. En consecuencia, el presente estudio aporta evidencia empírica respecto de la importancia de desarrollar una cultura institucional basada en el uso pedagógico de la evidencia, más que en la mera acumulación de información.

En relación con el liderazgo pedagógico, la observación de aula y la retroalimentación docente fueron percibidas como procesos formativos más que fiscalizadores, aspecto que coincide con las investigaciones de Robinson et al. (2014) y Leithwood (2009), quienes sostienen que los líderes educativos generan mayores impactos cuando participan directamente en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En el caso estudiado, la aceptación de estas prácticas parece explicarse por la existencia de procesos consensuados, criterios compartidos y una cultura organizacional basada en la confianza profesional. Este hallazgo sugiere que la efectividad de la retroalimentación depende menos del instrumento utilizado y más de la legitimidad que los docentes atribuyen al proceso de acompañamiento profesional.

Por otra parte, la importancia atribuida al análisis de parámetros de eficiencia interna confirma que las escuelas efectivas integran indicadores académicos, administrativos y de gestión para orientar el mejoramiento continuo. En este sentido, los resultados son coherentes con los planteamientos de la Agencia de Calidad de la Educación y de Meckes y Carrasco (2010), quienes destacan que la información derivada de evaluaciones externas debe complementarse con evidencia generada por las propias instituciones escolares para fortalecer la gestión educativa. El caso analizado demuestra que la utilización sistemática de datos internos constituye un recurso estratégico para anticipar dificultades y sostener procesos de mejora en el tiempo.

No obstante, los resultados también evidencian que algunas estrategias, como el trabajo con las familias y el fortalecimiento de los ambientes de aprendizaje, presentan menores niveles de consenso entre los docentes. Esta situación sugiere que, aunque dichas dimensiones son reconocidas como relevantes, aún no alcanzan el mismo nivel de institucionalización que las estrategias directamente vinculadas con la enseñanza. Estos resultados coinciden con Willemse et al. (2018), quienes advierten que la colaboración efectiva entre familia y escuela continúa siendo uno de los desafíos más complejos para los establecimientos educativos, especialmente en contextos de vulnerabilidad social.

Desde una perspectiva más amplia, este estudio aporta evidencia que respalda la concepción de la sostenibilidad de la efectividad escolar como un proceso dinámico y continuo, más que como un estado permanente. Tal como señalan Stoll (2009), Elmore (2010) y Anderson et al. (2021), las escuelas experimentan ciclos de avance, estabilización y cambio, por lo que mantener altos niveles de desempeño requiere procesos permanentes de aprendizaje organizacional y adaptación institucional. En consecuencia, los resultados obtenidos permiten inferir que la permanencia de la categoría de desempeño alto del establecimiento analizado responde al desarrollo de capacidades organizacionales que trascienden la implementación puntual de determinadas estrategias pedagógicas.

Finalmente, este estudio contribuye a la comprensión de los procesos de sostenibilidad de la efectividad escolar en establecimientos públicos de alta vulnerabilidad, un ámbito que continúa siendo escasamente documentado mediante estudios de caso en el contexto chileno. Aunque los resultados no son generalizables debido al diseño metodológico empleado, ofrecen evidencia relevante sobre cómo determinadas prácticas de liderazgo pedagógico pueden institucionalizarse y sostener procesos de mejora continua. Futuras investigaciones podrían ampliar este análisis incorporando estudios comparativos entre establecimientos de distintas categorías de desempeño, así como diseños

longitudinales que permitan comprender la evolución de estas estrategias a lo largo del tiempo.

CONCLUSIONES

En síntesis, las escuelas efectivas son aquellas que orientan sus objetivos y metas hacia el logro de procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad, incluso en contextos de alta vulnerabilidad. Estas instituciones demuestran que es posible compatibilizar una formación académica de excelencia con la atención integral de las diversas necesidades educativas de sus estudiantes. En este sentido, una gestión escolar centrada en lo pedagógico y en la consolidación de prácticas educativas exitosas constituye un factor determinante para promover aprendizajes significativos y de calidad (Raczynski y Muñoz, 2004).

La sostenibilidad de la efectividad escolar se consolida cuando todos los factores y variables que condicionan el éxito de una institución escolar se complementan de tal forma que todas sus interacciones son fluidas, eficientes, eficaces y efectivas, y se destaca un trabajo colaborativo y profesional, que hace que los estudiantes se desempeñen de manera sobresaliente tanto en las evaluaciones internas como externas.

Para Bellei (2015), la sostenibilidad de la efectividad educativa y de los procesos escolares claves involucrados, es un fenómeno dinámico, complejo y sumamente difícil, que no termina de instalarse y no deja de ser un desafío constante para las escuelas. Existen factores facilitadores de la efectividad escolar, como también una serie de obstáculos de este proceso. Se destacan la gestión escolar centrada en lo pedagógico, las capacidades docentes y la buena instrucción, una cultura escolar colaborativa, políticas institucionales y educacionales que faciliten especialmente el buen uso de los recursos, entre otros.

Para lograr que una escuela sea efectiva y con sostenibilidad en sus procesos pedagógicos, se debe conocer cuáles son sus factores o variables que la hacen ser una escuela distinta, y luego de conocerlos se debe trabajar arduamente para institucionalizarlos en el tiempo y en la escuela misma, la comunidad educativa debe ser partícipe de estos procesos de mejoramiento y apoyar la función formadora de la escuela, especialmente la instrucción y el aprendizaje de los estudiantes.

En el caso del Colegio Gerónimo Lagos Lisboa de San Javier, y desde la perspectiva docente, que es quien ejecuta y pone en práctica las estrategias, la estrategia de liderazgo más imprescindible para la efectividad escolar es lograr una buena instrucción y un buen desempeño en el aula. En este caso, los docentes tienen altas expectativas y, por ende, una perspectiva de la efectividad escolar que hace que el colegio logre estándares de desempeño altos.

Se diseñó una matriz de estrategias que se debe institucionalizar en el colegio, donde resulta necesario gestionar el financiamiento y la determinación de agentes clave para su ejecución y así lograr dar sostenibilidad a la efectividad escolar en el caso del Colegio Gerónimo Lagos Lisboa. Según los docentes, la segunda estrategia que necesariamente se debe reforzar e institucionalizar es la de monitoreo de aprendizajes, dado que permite recabar información y datos relativos al nivel de aprendizajes en que se encuentran los estudiantes en un momento determinado; con ello se puede tomar medidas y decisiones en forma oportuna y eficiente, logrando optimizar los recursos tanto materiales como profesionales, para conseguir que los estudiantes logren aprendizajes significativos y avancen de nivel de aprendizaje.

Desde la perspectiva docente, también se jerarquizó la estrategia de observación de aula y retroalimentación docente en tercer lugar, y el análisis de parámetros de eficiencia interna y datos como cuarta estrategia que permite dar sostenibilidad a la efectividad escolar en el Colegio Gerónimo Lagos Lisboa. Es fundamental, así lo indica toda la

literatura, apoyar la instrucción como primer factor de éxito escolar y, en segundo lugar, la gestión escolar eficiente, que sin lugar a duda mejora cada vez que se tienen a la vista los datos y análisis de estos en forma profesional y fluida, y, por ende, permite tomar mejores decisiones para el establecimiento educacional.

En esta investigación se logró recabar cualitativamente las percepciones de los docentes respecto de las estrategias de liderazgo pedagógico implementadas en el colegio, observándose que existe una relación directa entre la percepción docente y los resultados educativos obtenidos. El equipo docente relata y conceptualiza las estrategias de liderazgo como parte de una comunidad profesional de aprendizaje, en donde todos colaboran y se hacen parte del funcionamiento del colegio.

Además, este proceso de sostenibilidad de la efectividad escolar, todos los actores y estamentos, permiten que se den de manera fluida todas las interacciones para lograr ensamblar la gestión escolar eficiente, una instrucción de excelencia, el compromiso de los padres y apoderados a toda prueba y el mejoramiento de la infraestructura para generar ambientes de aprendizaje óptimos y motivadores para los estudiantes.

REFERENCIAS

- Agencia de Calidad de la Educación, ACE. (2019). *Interculturalidad en la escuela: orientaciones para la inclusión de estudiantes migrantes*.
- Anderson, H., Uribe, M., y Valenzuela, J. (2021). Reforma de la educación pública en Chile: La creación de servicios educativos locales. *Gestión, Administración y Liderazgo Educativo*, 51(2). <https://doi.org/10.1177/1741143220983327>
- Aierbe-Barandiaran, A., Bartau-Rojas, I., y Oregui-Gonzalez, E. (2023). Implicación familiar y eficacia escolar en educación primaria. *Anales de psicología*, 39(1), 51-61. <https://doi.org/10.6018/analesps.469261>
- Arancibia, V. (1992). Efectividad escolar, un análisis comparado. *Estudios Públicos*(47).
- Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?* (2014). Universidad de Chile.
- Bellei, C. (2015). *Nadie dijo que era fácil: escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después*. LOM.
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Fundación Chile.
- Elmore, R. (2016). Salvar la brecha entre estándares y resultados. El imperativo para el desarrollo profesional en educación. *Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado*, 7(1), 32.
- Hopkins, D., Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L., y Mackay, T. (2014). School and system improvement: A narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 257-281. <https://doi.org/10.1080/09243453.2014.885452>
- Hotier, H. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/C%C3%B3mo-liderar-nuestras-escuelas.pdf>
- Meckes, L., y Carrasco, R. (2010). Two decades of SIMCE: An Overview of the national system in Chile. *Assessment in Education: Principles, policies and practice*, 17(2), 233-248. <https://doi.org/10.1080/09695941003696214>
- Muñoz, M. (2006). Educación y efectividad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 38(3), 1-9. <https://doi.org/10.35362/rie3832652>
- Murillo, F., y Krichesky, G. (2015). Mejora de la escuela: Medio siglo de lecciones aprendidas. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(1), 69-102. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/2800>
- OCDE. (2024). *OECD Business and Finance Policy Papers*. <https://doi.org/10.1787/bf84ff64>
- Pericacho-Gómez, F. (2023). School improvement and school efficiency: reflections and evidences in the liquid society. *Culture and Education*, 35(4), 976-1000. <https://doi.org/10.1080/11356405.2022.2154737>
- Raczynski, D., y Muñoz, G. (2004). *¿Las políticas compensatorias mejoran la equidad?*
- Robinson, V., Lloyd, C., y Rowe, K. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *REICE. Revista Ibero-*

- americana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4), 13-40.
- Stoll, L. (2009). Capacity Building for School Improvement or Creating Capacity for Learning? A Changing Landscape. *Journal of Educational Change*, 10(2-3), 115-127.
<https://doi.org/10.1007/s10833-009-9104-3>
- Villarroel-Albornoz, C. (2024). La evolución de las políticas educativas hacia el Modelo de Gestión de la Calidad en Chile: Una revisión bibliográfica basada en su interrelación. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 50(1), 153-171. <https://doi.org/10.4067/s0718-07052024000100153>
- Willemse, T., Thompson, L., Vanderlinde, R., y Mutton, T. (2018). Family-school partnership: a challenge for teacher Education. *Journal of Education for Teaching*, 44(3), 252-257.
<https://doi.org/10.1080/02607476.2018.1465545>
- Zoro, B. (2018). *¿Cómo usar los datos? De los datos al saber contextualizado para liderar la mejora*. Líderes educativos.
https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/03/PL_BZ_COMO-USAR-DATOS.pdf