



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo

Voces desde el Territorio | Liderazgo Directivo

Javier Palma

Director Liceo Bicentenario de
Excelencia Técnico Puente Ñuble



“Lo primero fue empezar a construir un modelo educativo propio, con lógica de espiral, es decir que siempre siguiera mejorando”.

Construir un modelo educativo propio, con la voz de los estudiantes al centro

Cuando asumí el liderazgo del liceo, el 2014, el contexto era crítico: baja matrícula, problemas graves de convivencia y resultados académicos deficientes. Por lo tanto lo primero fue empezar a construir un modelo educativo propio, con lógica de espiral, es decir que siempre siguiera mejorando. Así nos hicimos dos preguntas: ¿qué liceo quieren los estudiantes? y ¿cómo logramos que los estudiantes respondan a la cultura escolar del colegio? Para responder estas preguntas hicimos entrevistas, focus groups, conversaciones en los espacios de Orientación. Parte de lo que apareció fue que querían menos horas de lenguaje y matemáticas, más arte, más música, más deporte, más talleres. Y eso hicimos: flexibilizamos la malla, fortalecimos los espacios extraescolares, le dimos un sello plurilingüe al establecimiento, con clases de inglés, chino mandarín, alemán, entre otros, y legitimamos lo que a ellos les hacía sentido. Eso permitió que los estudiantes empezaran a escoger lo que querían aprender, lo que les gusta, lo que a su vez terminó impactando además en la con-

Javier Palma

Director desde el año 2015 del Liceo Bicentenario de Excelencia Técnico Puente Ñuble. Se formó como Profesor de Enseñanza Media en Historia y Geografía y tiene un Magíster en Educación en Gestión Curricular de la Universidad del Bío Bío. Ha liderado un proceso de mejora continua en el establecimiento que dirige, el cual entre otros logros, cuenta actualmente con el mejor puntaje SIMCE de la región (para establecimientos del mismo GSE).

Javier ha sido distinguido por su trayectoria, siendo galardonado con el Premio LED 2024, en la categoría Gestión Educacional de Excelencia.

Liceo Bicentenario de Excelencia Técnico Puente Ñuble

Establecimiento técnico profesional, con una matrícula de 514 estudiantes. Ubicado en la comuna de San Nicolás, Región de Ñuble. Su proyecto educativo destaca por ofrecer una formación integral, de calidad e inclusiva, con un fuerte sello en la educación plurilingüe y la innovación educativa.

vivencia, porque se sintieron reconocidos, vistos, el impacto anímico fue muy grande. Tal vez algunos no son buenos en matemáticas, pero sí en Taekwondo. Mandala, Violín. Por eso hoy en día “Estoy obsesionado con la idea

Liderar con visión, no con imposiciones

Cuando iniciamos este proceso de transformación, desde el primer día tuvimos claro que necesitábamos una visión potente. El liceo venía de una crisis profunda, con desprestigio total. Nuestra visión fue clara: “ser un liceo de prestigio por la calidad educativa que entregamos”. Esa frase comenzó a repetirse en todos los espacios: en portería, en lenguaje, en historia, en los consejos. Yo incluso modelaba la entonación para que todos lo dijéramos igual. Puede parecer exagerado, pero funcionó. Los estudiantes empezaron a escuchar el mismo mensaje, en todos lados. La visión se transformó en cultura, y la cultura en colaboración. Para mí, liderar el desarrollo profesional y la colaboración docente parte con una visión clara, compartida y bien comunicada. Cuando todos saben hacia dónde vamos, es más fácil remar juntos.

Un arquitectura organizacional que facilita la colaboración docente

Para que muchos de los procesos importantes se den realmente en un establecimiento escolar, se necesita una “arquitectura organizacional” que la facilite. Un ejemplo de esto fue reorganizar los horarios de clases, asignar tiempos de reflexión pedagógica. Así, los profesores del mismo departamento tenían clases al mismo tiempo y podían también planificar el mismo día y a la misma hora. Eso empezó a abrir, de a poco, espacios de colaboración docente y reflexión pedagógica que antes no existían. Hoy en día hay reuniones por departamentos, donde los docentes de una misma asignatura planifican colaborativamente; reuniones por niveles, donde profesores de distintas asignaturas trabajan proyectos integrados. Estos espacios de

reflexión pedagógica son sagrados, son el espacio para trabajar, pensar, soñar. Mi rol como líder es ordenar los procesos, facilitar las condiciones, asegurar que lo pedagógico esté siempre en el centro y que eso sea la base para que luego los profesores puedan realmente participar y colaborar. Cuando hay estructura, tiempos y metas claras, los docentes se suman, participan y comienzan a proponer por sí mismos.

Cuidar el foco pedagógico implica cuidar a los docentes

Para que la colaboración docente tenga impacto, tiene que estar centrada en lo pedagógico. Yo he sido bien enfático en esto: no nos perdemos en lo administrativo. Tenemos una especie de “rebeldía” frente a los papeles. No consumimos tiempo en eso. Además, el equipo directivo y los equipos de apoyo (convivencia escolar, dupla psicosocial, programas como Habilidades para la Vida), tienen un rol claro: despejar el camino para que el profesor pueda enseñar tranquilo. El profesor enseña, y si surge una situación de convivencia o una vulneración de derechos, actúan los otros equipos. Eso evita sobrecargar al docente y le permite centrarse en su rol pedagógico. “Una dupla de combate”, así llamo al equipo que se encarga de ir a las casas, hacer intervenciones complejas, proteger a los profesores. O si tiene que ir a tribunales o enfrentar al apoderado en una situación compleja, no lo dejamos solo. Esta estructura protege al docente, reduce el estrés y permite que la colaboración se sostenga en un ambiente más seguro y profesional. La colaboración también es cuidar al otro para que pueda hacer bien su trabajo.

La colaboración docente también es emocional, no solo técnica

Algo que a veces se olvida es que no basta sólo con dar tiempo o estructura: hay que generar confianzas. Por eso, hemos trabajado mucho en crear equipos que se sostienen emocionalmente entre sí. La colaboración no es solo planificar juntos, es saber que no estás solo. Que si algo se

sale de control, hay alguien más que responde contigo. Eso cambia todo. El docente se siente seguro, respaldado, y desde ahí colabora, se atreve, propone. Sin ese clima emocional, la colaboración es frágil. Todo lo que hemos logrado en el liceo ha sido a partir de ensayo y error. Hemos ajustado estrategias, mejorado prácticas y corregido rumbos. Pero todo eso se ha hecho paso a paso, con participación y con una convicción: que el modelo no se construye solo, se construye entre todos, “desde abajo hacia arriba”.

“...no basta sólo con dar tiempo o estructura: hay que generar confianzas. Por eso, hemos trabajado mucho en crear equipos que se sostienen emocionalmente entre sí. La colaboración no es solo planificar juntos, es saber que no estás solo.”

Distribuir el liderazgo y empoderar líderes medios

Para mí otro elemento clave para avanzar en la mejora educativa de nuestra comunidad ha sido armar equipo y empoderar a otros líderes dentro del establecimiento. En nuestro colegio hay un equipo grande de líderes medios donde cada uno aporta desde su rol: equipo directivo, coordinadores, mentores, jefes de departamento, entre otros. Y yo como Director los valido como expertos, y en muchos temas me ajusto a lo que ellos opinen o propongan. Es algo que obviamente toma tiempo, al principio las definiciones pueden venir un poco más desde “arriba”, pero de a poco uno va legitimando y distribuyendo cada vez más el liderazgo, las decisiones. Pero para eso es clave dar esos espacios y contar con ese equipo o esa “coalición conductora”

como me gusta decirle, que sea suficientemente poderosa para lograr todo lo que se quiere.

Visibilizar logros de corto plazo para que más personas se sumen y colaboren

Algo clave siempre, pero especialmente cuando las comunidades educativas están en períodos de mayor estancamiento o dificultades, es que las personas comiencen a ver logros, aunque sean pequeños. Por ejemplo recuerdo que en mi primera etapa en un momento propuse que certificáramos a los estudiantes en inglés. Y ese primer año certificamos a 5 estudiantes. Al año siguiente, los mismos profesores que la primera vez estaban llenos de dudas, eran los que pedían continuar. Actualmente certificamos a todos los estudiantes. Eso es clave: mostrar resultados concretos que convenzan de que las cosas son posibles, lo que ayuda a que quienes se resisten inicialmente, vayan cediendo y se vayan sumando. La colaboración docente no se impone, se construye paso a paso, desde el éxito compartido.

Retroalimentación para los docentes: desde múltiples miradas

Una de las estrategias que mejor nos ha funcionado para el desarrollo profesional es el acompañamiento docente, no solo desde el equipo directivo, sino también entre pares. Creamos una cultura donde observar clases y dar retroalimentación no es una evaluación, sino una oportunidad para aprender juntos: “La retroalimentación no sólo es una oportunidad de aprendizaje para el observado, sino que también para el que observa”. Lo clave está en establecer focos claros, criterios compartidos y una mirada constructiva. La retroalimentación no es para criticar, sino para crecer. Además, incorporamos la voz de los estudiantes en este proceso, porque ¿quienes son los que pasan más horas al año observando a los profesores? Los estudiantes. Por lo tanto ellos saben mucho de qué funciona y qué no funciona dentro de la sala de clases. Por ejemplo les importa mucho qué

tan justo es un profesor, y son lapidarios con el tema de la convivencia. Además en general se ve una correlación directa: los docentes que son bien evaluados por sus estudiantes, éstos aprenden más. Y quienes no son bien evaluados, no construyen buenos vínculos, sus estudiantes aprenden menos.

Uso de datos para tomar decisiones

En nuestro liceo hemos desarrollado una fuerte cultura de análisis de datos. Usamos información existente, también generamos nuestros propios datos (por ejemplo desde la voz de los estudiantes), los interpretamos con rigurosidad y, a partir de eso, diseñamos estrategias concretas que luego se institucionalizan. Las decisiones no se toman “desde la guata” o porque a mí se me hayan ocurrido, las apoyamos en evidencia y en literatura. Lo mismo ocurre con la formación docente. Las capacitaciones no son arbitrarias, sino que son específicas, pensadas para responder a necesidades reales de docentes específicos. Hoy, por ejemplo, tenemos 10 profesores capacitándose cada uno en distintos temas. Así el desarrollo profesional se piensa desde lo que necesita el profesor, y también desde “la voz de los estudiantes”.

Lo que se debe evitar: Falta de diálogo y falta de participación

Para mí es muy claro que si como líder se quiere promover la colaboración y el desarrollo profesional docente, hay ciertas cosas que debes evitar a toda costa. Una es tomar las decisiones a puertas cerradas. Si hay algo que mata a una institución es cuando no hay trabajo en equipo y no hay participación. Quien lidera tiene que generar esos espacios y realmente creer en el valor de que otros participen. Los docentes son los expertos, los que saben, por eso tienen que tener esos espacios para participar, colaborar y construir el proyecto educativo. Otras malas prácticas es imponer decisiones o prácticas donde los demás no comprenden el sentido o no están convencidos; dialogar poco; evitar los

conflictos o taparse los ojos creyendo que todo está bien. En nuestra institución por ejemplo si bien hemos tenido múltiples avances y logros, eso no significa que todo sea perfecto o que no tengamos problemas, y eso es parte de cualquier organización humana. Lo relevante es siempre mantener el diálogo, el respeto.

Mis recomendaciones a otros líderes escolares

Si tuviera que dar recomendaciones a otros líderes escolares, diría varias cosas. Primero: que se pregunten si realmente les gusta lo que hacen. “Si no te gusta, vas a sufrir, y vas a hacer sufrir a los demás”. Segundo: que se validen por la autoridad del conocimiento, no por el cargo. El liderazgo se sostiene cuando uno tiene rigor y disciplina intelectual. También les diría que estudien modelos, que miren lo que se hace en otros países, en otras épocas, y que construyan un modelo propio, contextualizado. Todo modelo educativo efectivo tiene ciertos elementos en común: liderazgo pedagógico fuerte, altas expectativas, trabajo en equipo, distribución del liderazgo. Pero sobre todo, que escuchen. Escuchar a los estudiantes fue lo que me permitió construir algo que hace sentido. Sin vínculo, no hay aprendizaje. Sin sentido, no hay liderazgo.

Si hay algo que mata a una institución es cuando no hay trabajo en equipo y no hay participación. Quien lidera tiene que generar esos espacios y realmente creer en el valor de que otros participen. Los docentes son los expertos, los que saben, por eso tienen que tener esos espacios para participar,



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo

**Voces desde el Territorio:
Liderazgo Directivo**

Javier Palma,
Director Liceo Bicentenario
de Excelencia Técnico Puente Ñuble

**Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
CILED.UDD**

<https://ciled.udd.cl/>

Año: 2025

Directora Recursos Educativos:
Alejandra Moreno

Director Comunicaciones:
Mario Mercier

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz / cemuma.cl