

# Estudio de Resultados

# Eje Liderazgo Educativo

## Programa ANTOFAEDUCA 2023-24

### Equipo de Investigación:

Cristian Celedón

Jiri Vilppola

Daniela Pessoa

Alejandro Proestakis

## INFORME ESTUDIO ANTOFAEDUCA (UCN-TAMK)

**Noviembre de 2024**

**Equipo de Investigación:** Cristian Celedón, Jiri Vilppola, Daniela Pessoa y Alejandro Proestakis

### **Introducción**

AntofaEduca es un programa de innovación educativa de carácter estratégico regional, desarrollado en la Región de Antofagasta, Chile, por Fundación Entrepreneur en colaboración con la Universidad de Ciencias Aplicadas de Tampere (TAMK), Finlandia. En total, 20 establecimientos educativos públicos de las 9 comunas de la región de Antofagasta participaron en el programa entre los años 2023 y 2024. El enfoque principal del proyecto se centró en trabajar con líderes educativos y docentes. Para esto, se llevaron a cabo diversas acciones de co-diseño, capacitaciones presenciales y en línea, implementaciones innovadoras y actividades prácticas en el aula, con el objetivo de desarrollar una educación y pedagogía de calidad, moderna e innovadora en los distintos territorios de la región.

El programa fue financiado por el Gobierno Regional de Antofagasta, con el apoyo complementario de la empresa SQM, y fue organizado principalmente por Fundación Entrepreneur. Incluyó una capacitación en liderazgo transformacional para 30 líderes educativos de 20 instituciones y formación docente en innovación y pedagogía activa para 200 profesores. Esta investigación se centra en los líderes educativos, explorando su proceso de aprendizaje y transformación durante el programa.

La pregunta de investigación que guio este informe es: **¿Qué tipo de aprendizaje y transformación ocurre (o no) en los líderes escolares dentro del programa, según la experiencia de los propios participantes?**

## Recopilación de datos y metodología de análisis

Esta investigación empleó dos tipos de datos cualitativos. En primer lugar, los líderes escolares escribieron **diarios de aprendizaje (bitácoras)** con preguntas semiestructuradas sobre sus experiencias (n = 24), recolectados a mitad del programa. En segundo lugar, se realizó un **grupo focal** (n = 10) al final del programa. Ambos conjuntos de datos fueron analizados mediante el enfoque de análisis temático de Braun y Clarke (2006)<sup>1</sup>, con una orientación interpretativa basada en los temas emergentes del análisis, utilizando también el software Atlas.ti. Este método permite identificar, analizar y reportar patrones y temas en los datos cualitativos (Braun & Clarke, 2006<sup>2</sup>; 2023<sup>3</sup>).

Los datos de los diarios de aprendizaje fueron leídos en reiteradas ocasiones, digitalizados en Atlas.ti y luego codificados para identificar temas relacionados con las preguntas de investigación. Tras revisar los códigos y los temas iniciales, estos se nombraron, definieron y reportaron en las tablas 1, 2 y 3 (Braun & Clarke, 2006<sup>4</sup>; Saldaña, 2013<sup>5</sup>).

Al consolidar los códigos, se identificaron tres temas principales:

1. *Aprendizajes más importantes a mitad de proceso*
2. *Cambios experimentados en el liderazgo*
3. *Actividades relevantes del programa*

Los datos del grupo focal fueron transcritos y analizados desde un enfoque fenomenológico, con el objetivo de comprender cómo los participantes interpretaron

---

<sup>1</sup> Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

<sup>2</sup> Ídem.

<sup>3</sup> Braun, V. & Clarke, V. (2023) Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be(com)ing a knowing researcher. *International Journal of Transgender Health*, 24(1), 1-6.

<sup>4</sup> Ver Nota 1.

<sup>5</sup> Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Second Edition. Sage Publications.

las categorías emergentes. Los resultados giran en torno al tema de los cambios experimentados en el liderazgo, también presente en los diarios de aprendizaje, permitiendo una comprensión más profunda de las subcategorías asociadas.

## Resultados - Diarios de aprendizaje (bitácoras)

En la tabla 1, los líderes escolares reflexionaron sobre sus aprendizajes más importantes a mitad del programa. Cuatro temas destacaron como particularmente significativos, incluyendo las prácticas colaborativas y una mejor comprensión del liderazgo del cambio. También se valoraron aspectos como el liderazgo en pedagogía digital y metodologías activas en la enseñanza. Por ejemplo, dos líderes enfatizaron la importancia del trabajo colaborativo:

*"La importancia de conocerse y dar la bienvenida a todos en un equipo o grupo, para que nadie se sienta excluido... Este aspecto no siempre se toma en cuenta." (Participante 16)*

*"Afortunadamente, hemos formado un equipo de docentes y asistentes de la educación entusiasta y comprometido." (Participante 19)*

**Tabla 1. Aprendizajes más importantes a mitad de proceso**

Aprendizajes más importantes (f > 2)	(f) = frecuencia en la codificación
Promoción del trabajo colaborativo	18
Comprensión e implementación del liderazgo del cambio	17
Pedagogía y educación digital (incluyendo IA)	17
Metodologías activas en la enseñanza	15
Liderazgo distribuido	11
Utilización de diferentes tipos/estrategias de liderazgo	8
Estrategias de agrupación flexible	6
Mejora de funciones escolares a nivel estratégico	6
Liderar a través de valores	4
Procesos de liderazgo para estudiantes con necesidades especiales	3
Liderazgo orientado al futuro	3
Monitoreo/evaluación del impacto del programa	3

<b>Crecimiento individual</b>	2
<b>Fomento de la confianza/bienestar en la escuela</b>	2
<b>Líder como <i>coach</i></b>	2

Fuente: elaboración propia a partir de datos de diarios de aprendizaje.

En la Tabla 2 se presentan las experiencias de los líderes escolares sobre los posibles cambios experimentados en su liderazgo durante el programa. Estos resultados se alinean con los de la Tabla 1. En esta categoría, el aumento de la interacción (en contraste con el trabajo colaborativo en la Tabla 1) en las escuelas fue considerado el cambio más significativo. Asimismo, se reportaron cambios como líderes a través de una mejor comprensión teórica del liderazgo. Uno de los participantes describe cómo estos cambios se canalizan en crear espacios para la participación en la escuela y establecer metas para el futuro:

*"Esto implica crear espacios de participación para que, junto con todos los miembros de la comunidad educativa, podamos reformular... la escuela a corto, mediano y largo plazo desde 2024 en adelante"* (Participante 23).

**Tabla 2. Cambios experimentados en el liderazgo**

<b>Temas en los cambios de liderazgo (f &gt; 2)</b>	<b>(f) = frecuencia en la codificación de datos</b>
<b>Aumento de la interacción en la escuela</b>	10
<b>Mejor comprensión del concepto "liderazgo"</b>	8
<b>Cambio hacia un liderazgo dialógico</b>	6
<b>Incremento en el enfoque innovador</b>	6
<b>Aumento en el uso de tecnología digital</b>	5
<b>Capacidad para implementar teorías de liderazgo en la práctica</b>	2
<b>Incremento en la autorreflexión</b>	2
<b>Mejora en la gestión estratégica / de calidad</b>	2
<b>Mayor enfoque en habilidades socioemocionales y bienestar</b>	2

Fuente: elaboración propia a partir de datos de diarios de aprendizaje.

En la Tabla 3 se presentan las actividades más importantes dentro del programa. Todas las actividades con más de una aparición en la codificación están incluidas. Estos resultados se alinean consistentemente con las tablas anteriores, destacando la naturaleza colaborativa de la cultura laboral escolar. Se evidencia que las actividades más importantes dentro del programa fueron formar grupos de pares de líderes escolares e implementar y resaltar el trabajo colaborativo también en sus propias escuelas:

*"Las actividades prácticas en grupo fueron de gran importancia, ya que me permitieron enriquecerme con los demás líderes pedagógicos" (Participante 2).*

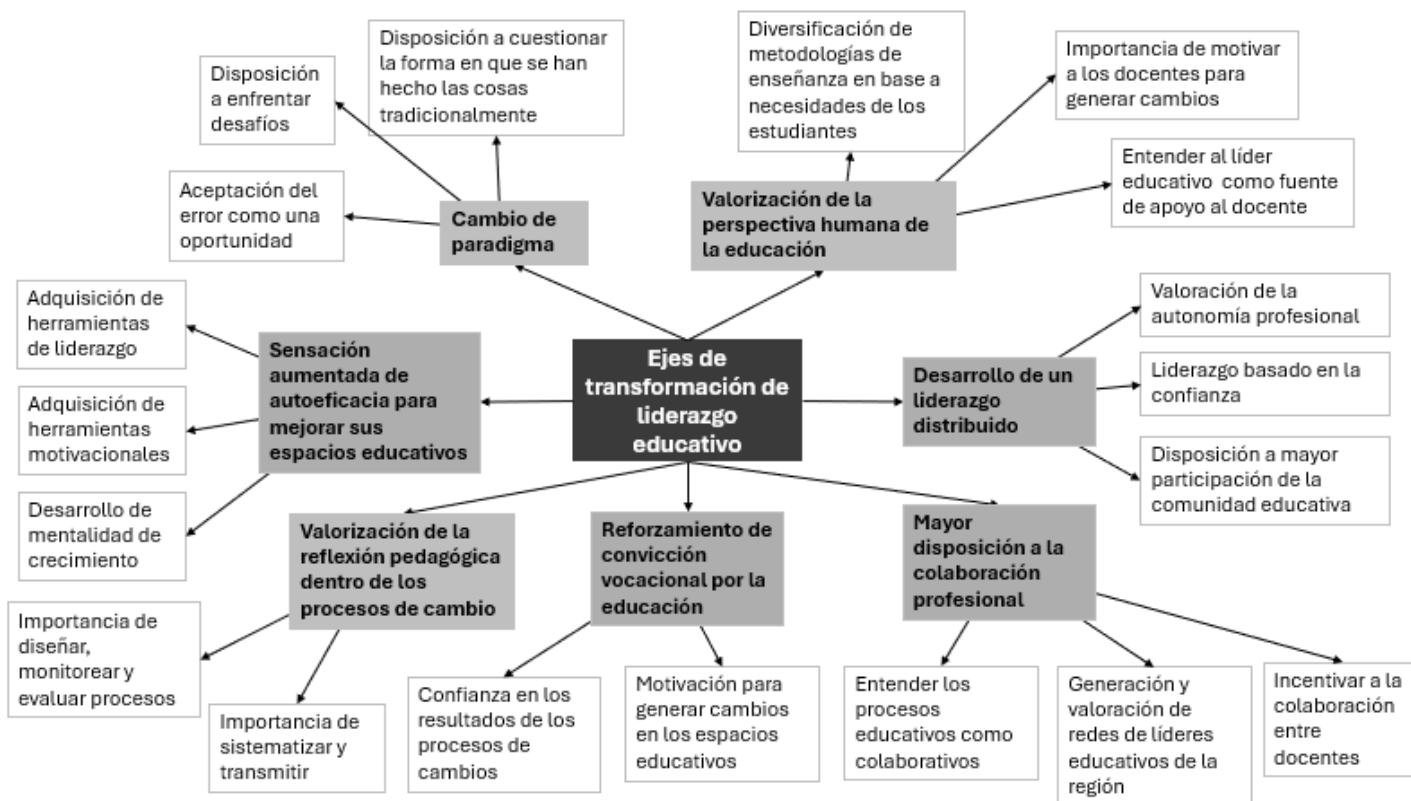
**Tabla 3. Actividades importantes experimentadas en el programa**

Actividades importantes experimentadas (f (f) = frecuencia en la codificación de datos > 2)	
Actividades en grupos de pares	15
Clases (FIN)	8
Sistematización del trabajo colaborativo en las escuelas	7
Todo el proceso de formación hasta ahora	4
Definición de competencias críticas locales	3
Contrato de aprendizaje individual	2
Grupos familiares de profesores	2
Visita a escuelas innovadoras locales	2

Fuente: elaboración propia a partir de datos de diarios de aprendizaje.

## Resultados – Grupo Focal

**Imagen 1: Diagrama de Resumen de Resultados de grupo focal**



Fuente: elaboración propia con datos de grupo focal.

### 1. Cambio de paradigma.

Los participantes del diplomado declaran cambios fundamentales de perspectiva desde la cual enfocan su liderazgo. Estos van principalmente en la línea de presentar una menor aversión al riesgo dentro de sus espacios de desempeño como líderes educativos.

Así, se evidencia en su discurso una mayor disposición a **cuestionar la forma en que las cosas se han hecho tradicionalmente**. Los participantes explícitamente hablan de “cambio de paradigma” respecto de la educación, que les ha permitido generar un cambio respecto de la inercia instalada en sus establecimientos educativos.

*“En ese aspecto, AntofaEduca me ha entregado bastantes herramientas para romper los paradigmas de no hacer lo mismo que hemos venido realizando*



*todos los años, obteniendo los mismos resultados, sino que tratar de innovar, aprovechando las herramientas que nos han entregado las distintas instancias y capacitaciones. Eso me ha permitido plasmarlo en el aula y en los resultados cuantitativos que voy obteniendo” (Participante 4).*

*“En lo personal, en la parte de liderazgo, nuevamente, tiene que ver con que yo había perdido un poco la esperanza en la educación. Como dije en un principio, mi primera reacción tiene que ver con que muchos establecimientos educacionales y los directores siguen haciendo lo mismo o lo que norma el Ministerio de Educación. En cambio, AntofaEduca nos enseña que hay que romper los paradigmas (Participante 4)”.*

Dentro de este proceso se menciona una **nueva forma de entender el error**, el cual pasa de ser un fracaso a una oportunidad dentro de los procesos de mejora educativa. Así, dada esta disposición positiva al cambio y a aceptar el error, los participantes desarrollan también una **mayor disposición a enfrentar nuevos desafíos** de innovación educativa dentro de sus escuelas.

*“Lo otro también es transmitir y permitirnos equivocarnos. No hay que castigarnos por cometer errores. Eso lo hemos dejado claro al grupo que trabaja sobre la estrategia del agrupamiento flexible. No nos vamos a equivocar en este proceso, pero eso no quiere decir que esté mal. Vamos a tener que ir cambiando y aprender del error. Ya nos dimos cuenta de muchos errores que cometimos al empezar (Participante 6)”.*

Es importante notar que el cambio de paradigma va acompañado por una necesidad de transmitir este sentir, esta mayor disposición a la comunidad educativa. Se habla de un proceso de **transferencia** a las comunidades educativas de las cuales son parte.

*“Hoy en día, gracias a AntofaEduca y a toda la experiencia, además del grupo de familia que tengo, hemos podido permeabilizar esta experiencia de innovación,*

*y mis colegas se están atreviendo, ya están accediendo a innovar, se están atreviendo a buscar los aprendizajes de los alumnos” (Participante 3).*

## **2. Sensación aumentada de autoeficacia para mejorar sus espacios educativos.**

Dentro de los principales aprendizajes que declaran los participantes se encuentran en primer lugar la **adquisición de herramientas de liderazgo y motivacionales** para interactuar con los equipos docentes y profesionales de la educación en general. Estas se declaran claves para lograr movilizar a las escuelas hacia cambios de distinta envergadura para mejorar los aprendizajes en contextos complejos.

*“Aprendimos a crear metas, pero no solo a soñar con el castillo en el aire, sino a construir desde la base del castillo para poder tener todo el castillo que estamos soñando. Creo que ese es un factor clave de AntofaEduca; nos entregó las herramientas para lograr nuestras metas institucionales” (Participante 8).*

El proceso de interiorización de estas herramientas se puede ver como un catalizador del desarrollo de una **mentalidad de crecimiento en los directivos**. Se menciona en su discurso un aumento de la sensación de autoeficacia, específicamente en lo que respecta a su desempeño profesional como líderes educativos. Posterior a su participación, se declaran sentirse más capaces liderar y llevar a cabo procesos de cambios dentro de las escuelas.

*“Cuando asumí, lo que me llevó AntofaEduca, es cierto, fue generar confianza, primeramente, en mí mismo, que no la tenía. Soy súper extrovertido, pero estaba muy inseguro de la decisión que había tomado al asumir este cargo. Lo hice por cariño a la escuela y también por mis colegas. Resulta que eso fue lo primero: un factor gatillante. Tener confianza en mí mismo y creer que sí somos capaces” (Participante 8).*

## **3. Reforzamiento de convicción vocacional por la educación.**

Producto de su participación en *AntofaEduca*, los participantes reportan una reforzada convicción vocacional. Esto se asocia principalmente a que existe una **mayor confianza en los resultados de los procesos de cambio** y mejora educativa que cada uno acompaña y lleva a cabo.

*“El querer tener una comunidad educativa sigue siendo un desafío constante, pero es lo que me alienta un poco a seguir en esta senda, porque tengo esperanza y tengo la convicción de que, a pesar de los obstáculos que hay, se puede lograr. Por lo tanto, hay que trabajar en un proceso pasito a pasito, como nos han enseñado, y con mucha lentitud, pero con la convicción de que podemos fortalecer la comunidad educativa y ser creíbles también para la gente que observa nuestro liderazgo” (Participante 2).*

Se declara de manera transversal una **mejora en la motivación para generar cambios en los espacios educativos**. Esto es especialmente relevante, ya que los participantes describen el escenario educativo posterior a la pandemia como especialmente complejo, en cuanto a la diversificación de las necesidades del estudiantado, paralizaciones docentes y acceso a recursos, lo cual habría impactado fuertemente en sus propias concepciones respecto a la capacidad de instalar mejoras en las escuelas.

*“Si bien es cierto que antes de la pandemia estábamos avanzando, porque estábamos en un nivel insuficiente y habíamos mejorado en cuanto a aprendizajes y resultados con nuestros niños, cuando llegó la pandemia esta brecha se hizo gigantesca. Ahora, todo este esfuerzo por nivelar a nuestros pequeños es doble, pero estamos súper motivados y convencidos. El año pasado decretamos que este iba a ser nuestro año, el año del cambio, el año de salir de la zona de confort, y creo que lo hemos estado logrando, pasito a pasito” (Participante 6).*

*“Hay un antes y un después de todo este aprendizaje. [...] Yo estaba realmente estaba cansada. Decía: “Ya, esto hasta aquí nomás llegamos con la educación.*

*Ya no creo". Pero esta capacitación AntofaEduca me hizo creer, esperanzarme que la educación sí se puede arreglar; que los niños pueden aprender; que las motivaciones, innovar, es importantísima; que existen colegas que están muy, muy cerca y que tenían tanto que decir, tanto que enseñar, tanto que aprender de ello" (Participante 3).*

#### **4. Valorización de la perspectiva humana de la educación.**

A través del discurso de los participantes se puede observar que su paso por *AntofaEduca* funciona como modelamiento de la relación de estos líderes educativos con sus propios equipos. Se destaca positivamente la valorización de la perspectiva humana de la educación que se da en el programa, la cual los participantes interiorizan y transfieren a sus propios espacios.

*"Yo creo que, en un momento de tantos SIMCE, tantas pruebas estandarizadas, que la competencia y todo eso, a nosotros nos deshumanizó un poco la educación. Y todo era más técnico. Entonces, AntofaEduca fue distinto. A nosotros no nos veían como números, sino que nos veían como personas. Ahora somos capaces de a veces pedir ayuda e inmediatamente está la ayuda. Entonces, está esa sinergia, esa energía que es la que realmente ha hecho la diferencia. Yo creo que más que los contenidos, más que el tecnicismo, es como nosotros, como educadores, nos hemos planteado, pero de una forma más humana" (Participante 3).*

En la misma línea, los participantes comprenden la importancia de **motivar a los docentes para generar cambios**, que, más allá de los recursos y los conocimientos, son cambios actitudinales los que deben llevarse a cabo para poder realizar innovaciones educativas que consideren a toda la comunidad. Los participantes se entienden como una **fuentes de apoyo al docente**.

*"La mirada del docente actual debe cambiar, ya que muchos de ellos todavía mantienen una perspectiva pasada. Yo creo que esta nueva mirada, y que los*

*docentes puedan ser agentes de cambio, va a marcar a todas estas nuevas generaciones” (Participante 5).*

*“La verdad es que contamos con un gran liderazgo de nuestra directora, quien siempre nos está empujando, guiando y liderando. Además, nos da la autonomía para que tomemos decisiones. Ella usa mucho la palabra 'bienestar', es decir, que los profesores se sientan a gusto, que este desafío no lo vean como una carga, sino como un apoyo. Que siempre estén acompañados y que seamos, como dicen ustedes, una familia” (participante 10).*

Esta perspectiva humana tiene también su correlato en la manera de comprender el **rol central del estudiante** dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto se ve en la práctica, por ejemplo, en la implementación de agrupaciones flexibles de aprendizaje que logren de mejor manera hacerse cargo de la diversidad del aula.

*“Lo otro que ha impactado mucho, no solo por lo que vi en mi visita a Finlandia, sino también por lo que he observado en San Nicolás, es poner al estudiante en el centro. Él debe ser lo más importante en toda la unidad. Estas han sido las cosas que más me han impactado. Me han enriquecido y han cambiado algunos paradigmas en mí, especialmente en cuanto a la confianza y al protagonismo del estudiante en toda la unidad educativa” (Participante 6).*

*“Nos enseña a, finalmente, dar ese espacio, dar ese salto sin miedo a cambiar normas, a sacudir el currículum, a ponerlo realmente al servicio del alumno” (Participante 9).*

## 5. Valorización de la reflexión pedagógica dentro de los procesos de cambio.

Dentro de los ejes de transformación del programa, uno de los más relevantes es la inclusión de la visión de gestión de las innovaciones educativas. Es decir, comprenderlas como procesos que es necesario **diseñar, monitorear y evaluar**. De esta forma, los procesos de cambio se acompañan de espacios de reflexión pedagógica que los retroalimentan.

*“Bueno, en la práctica, en primer lugar, enfatizar en el espacio de reflexión pedagógica. Aquí el profesor o docente, junto con el equipo de gestión, analiza, adopta y adapta una metodología, como la agrupación flexible. Esa discusión y encuentro, que lleva a una reflexión pedagógica, ha sido fundamental. Generar ese espacio es difícil. Pero hemos roto algunos paradigmas y hemos podido hacer esto, generar este espacio” (Participante 3).*

*“Muchas veces las escuelas hacen muchas cosas muy bonitas, pero son anecdóticas. No se quedan, no se sistematizan, ni se evalúan ni se enriquecen. Hay que copiarle al Liceo San Nicolás, que ellos, a pesar de implementar esta innovación del agrupamiento, generan una gestión del cambio al interior de la comunidad educativa. Si a alguno le resulta y están dispuestos a adaptarlo o cambiarlo, porque a veces uno se queda con una idea que es buena, pero después de un tiempo no lo es tanto” (Participante 2).*

Al mismo tiempo, los participantes relevan la importancia de **sistematizar los procesos**, con el fin que puedan ser replicados y escalados en distintos contextos.

*“[Hablando de su escuela] Así que es una linda comunidad, muy abierta al cambio, muy consciente de que los procesos hay que sistematizarlos, validarlos, para que se conviertan en prácticas replicables, sustentables, y que siempre estén en un proceso de mejoramiento” (Participante 9).*

## 6. Desarrollo de un liderazgo distribuido.

Los participantes destacan que producto del paso por *AntofaEduca* han transitado hacia un **liderazgo distribuido**, en donde se replantea el rol del líder dentro de los procesos de mejora educativa.

*“Creo que eso nos ha ayudado mucho. AntofaEduca, como decía recién, rompe estos paradigmas del liderazgo vertical. Ya no hay jefes; somos compañeros de trabajo y estamos todos trabajando con un fin común. Yo creo que eso es lo más importante: la autonomía y la confianza” (Participante 7).*

Esto se plasma, por ejemplo, en nuevos diseños organizativos al interior de las escuelas, los cuales se alejan de los modelos jerárquicos tradicionales y abren **espacios de participación más horizontales para la comunidad educativa.**

*“Cambiamos el liderazgo que era bien jerárquico y dictatorial, por un liderazgo distribuido, el cual me ha resultado de muy buena manera. Teníamos un organigrama súper vertical, y ahora nuestro organigrama es circular. Eso ha resultado de manera efectiva y potente en todas las áreas y estamentos. El organigrama anterior no permitía la inclusión ni la interacción, por lo que la comunicación no llegaba a todos los estamentos por igual. Hoy en día, con nuestro nuevo organigrama circular, se siente así, desde la dirección de servicios hasta los que somos parte del equipo directivo” (Participante 8).*

*“Una de las cosas que más hemos aprendido sobre el tema del liderazgo es implementar el liderazgo distribuido. Muchas veces manejamos la teoría, qué significa, pero llevarlo a cabo en una comunidad es altamente complejo. Por supuesto, eso significa también ampliar la participación de manera mucho más profunda en la comunidad” (Participante 2).*

Los participantes relevan los conceptos de **confianza** y **autonomía** como ejes claves que guían su relación con los equipos profesionales en el marco de este liderazgo distribuido.

*“El liderazgo que a mí me impactó y que me enseñó AntofaEduca fue el liderazgo centrado en la confianza, en la confianza de mis colegas. Eso creo que ha sido fundamental. Hoy día, yo confío en mis colegas; creo que ellos pueden lograrlo. Les doy también autonomía” (Participante 3).*

*“Puedo decir que el liderazgo distribuido también se está notando en mi liceo. Lo que nos ha entregado es la autonomía y confianza. Es por eso por lo que se han formado las diferentes áreas. Esto también dentro de cada área, y se les ha dado esa autonomía a los coordinadores de área” (Participante 10).*

## **7. Mayor disposición a la colaboración profesional**

En el proceso de ser parte de *AntofaEduca* los participantes recuentan la formación de **redes profesionales** con otros actores educativos de la región, las cuales son altamente valoradas como espacios de apoyo para el liderazgo educativo. Este último se pasa a considerar desde su dimensión colectiva.

*“En el grupo, por ejemplo, que tenemos aquí con los colegas, el viaje a Finlandia nos dejó bastantes conocimientos, pero, sobre todo, esta cercanía con los colegas. Yo, cuando veo sus mensajes, siento una inyección de energía tremenda que, de verdad, lo motiva a uno, porque a veces el liderazgo es un poco solitario de vez en cuando, y es necesario que sea así, hay que entender que es parte del proceso. Y nosotros, como líderes de la escuela, somos un poco crueles con nosotros mismos” (Participante 8).*

*“Yo creo que un aprendizaje profundo que quedó para nosotros es que el trabajo colaborativo sí es efectivo. No solo a nivel de la unidad educativa, sino que todo lo que se creó, este equipo maravilloso, este equipo humano de directores y líderes se formó gracias a ANTOFAEDUCA. Creo que esto va a perdurar en el*



*tiempo; tengo fe en que eso es importante. Como nos enseñaron, el trabajo colaborativo también es importante para "polinizar". ¿Se acuerdan de ese término? Polinizar significa que no solo estamos aportando al otro, sino que estamos colaborando activamente” (Participante 7).*

Los procesos de mejora educativa se comprenden como fundamentalmente **cooperativos**, lo cual en ocasiones significa cambiar la orgánica con que se están llevando a cabo dentro de las escuelas de los participantes para incentivar la colaboración entre docentes.

*“Comenzamos este desafío con una innovación pedagógica, que fue cambiar toda la estructura del liceo y armar aulas temáticas. Cada área formó sus espacios: el área de idiomas, el área de matemáticas, el área humanista. Entonces, cada área tiene su propio espacio pedagógico, donde los profesores pueden compartir, desde un café hasta una reflexión pedagógica. Hoy día, escuchaba a un colega de matemáticas que decía que ellos se juntan en su área, en su tiempo de planificación o a veces un ratito en el recreo, y desarrollan ejercicios matemáticos desafiantes para sus estudiantes, y luego los comparten” (Participante 10).*

*“Aprendimos a escuchar, recoger e inspirar a los participantes. Es importante que ellos sepan que son protagonistas. A veces, uno sueña mucho, pero va sola, y después se da cuenta de que está sola. Por lo tanto, es clave involucrar e inspirar a la gente” (Participante 2).*

## Conclusiones

El programa *AntofaEduca* es efectivo en generar cambios significativos en los participantes y sus percepciones respecto los procesos de transformación de su liderazgo educativo, lo cual se evidencia tanto en los diarios de aprendizaje como en el grupo focal.

Los principales aprendizajes fueron la promoción del trabajo colaborativo, la comprensión e implementación del liderazgo para el cambio, y la pedagogía y educación digital. Las actividades más importantes dentro del programa incluyeron las actividades en grupos de pares, las clases y la sistematización del trabajo colaborativo en las escuelas. Finalmente, los cambios más destacados en el liderazgo fueron el aumento de la interacción en la escuela, una mejor comprensión del concepto de “liderazgo”, el cambio hacia un liderazgo dialógico y un mayor enfoque innovador.

En el grupo focal, los participantes profundizaron en las formas en que se implementaron estos cambios, resaltando nuevamente la importancia del trabajo colaborativo en red, la reflexión pedagógica y mostrando un avance hacia la implementación de un liderazgo distribuido, además de mayor confianza para la implementación de innovaciones educativas dentro de sus escuelas.

Se observó que los cambios en el liderazgo perduraron incluso después de finalizado el programa, generando en muchos casos transformaciones en la organización de las escuelas participantes.