



Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional  
Programa de Magíster en Gestión y Política Educacional

El proceso de instalación y desempeño de directores  
escolares elegidos por el Sistema de Alta Dirección Pública  
(SADP) en establecimientos públicos de la región del Maule.  
El caso de las comunas de Parral y Linares en el año 2014.

**Trabajo de Graduación para la obtención  
Del Grado Académico de  
Magíster en Gestión y Política Educacional**

**Alumna:**  
María Soledad Palma González

**Profesor Patrocinante:**  
Dr. Nivaldo Benavides Moreno

Talca-Chile, Abril de 2015

## CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2022

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>PÁGINA</b>
<b>RESUMEN</b>	12
<b>INTRODUCCIÓN</b>	13
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMATIZACIÓN Y OBJETIVOS</b>	14
1.1 Problematización	14
1.2 Objetivo General y Específicos	15
<b>CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA</b>	17
2.1 ¿Cuál es la normativa vigente que regula el proceso de postulación y selección de directores escolares elegidos por el SADP?	17
2.2 ¿Cuáles son los principales modelos de selección de directores utilizados en los últimos diez años? y ¿Cuáles son sus principales características?	20
2.3 ¿Cuáles son las competencias que el sistema de Alta Dirección Pública considera necesarias en la selección de directores para establecimientos municipales? Y ¿cómo se ajustan éstas con el marco de la buena dirección y estándares indicativos de desempeño?	23
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	28
3.1 Descripción de la metodología	28
3.2 Instrumentos utilizados (técnicas de investigación)	28
3.3 Caracterización del Universo (marco contextual)	29
3.4 Caracterización de la muestra	32
3.5 Limitaciones de la muestra	34

<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>35</b>
4.1 Presentación y análisis cuantitativo de resultados “Cuestionario Docentes”	35
4.1.1 Dimensión Pasión por la Educación	36
4.1.2 Dimensión Liderazgo Pedagógico	39
4.1.3 Dimensión Visión Estratégica	42
4.1.4 Dimensión Gestión y Logros	45
4.1.5 Dimensión Resolución de Problemas	48
4.1.6 Dimensión Adaptación al Entorno y Articulación de Redes	51
4.1.7 Dimensión Conocimientos Técnicos	54
4.1.8 Dimensión Rendición de Cuentas	56
4.1.9 Dimensión Ejercicio Democrático	58
4.2 Presentación y análisis cualitativo de resultados “Cuestionario Docentes”	60
4.2.1 Fortalezas	61
4.2.2 Debilidades	63
4.3 Presentación y análisis cuantitativo de resultados “Cuestionario para el director (a)”	64
4.3.1 Antecedentes personales y curriculares	65
4.3.2 Trayectoria laboral	68
4.3.3 Proceso de instalación y desarrollo	69
4.3.4 Supervisión	71
4.3.5 Ejercicio del cargo, decisiones y responsabilidades	74
4.3.6 Consejo escolar	76
4.3.7 Tareas y cargas horarias en una semana laboral	78
4.3.8 Desempeño en el cargo	79
4.3.9 Desafíos a resolver	81
4.3.10 Grado de satisfacción laboral	84
4.4 Presentación y análisis cualitativo de resultados “Cuestionario para el director (a)”	86
4.4.1 Opción de traslado a otra dependencia educacional	86
4.4.2 Principales dificultades en el ejercicio del cargo	87
4.4.3 Convenio de desempeño	88
4.4.4 Competencias imprescindibles para un buen desempeño directivo	89
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>91</b>
5.1 Respuesta a las preguntas y objetivos que guiaron la investigación a la luz de lo realizado en el campo y en el estudio teórico.	91
5.2 Planteamiento de interrogantes para futuros trabajos en el tema	96

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	97
Fuentes Bibliográficas	97
Fuentes Cibergráficas	97

## ÍNDICE DE TABLAS

### N° DE TABLA Y DETALLE

	<b>PÁGINA</b>
Tabla n° 1: Nómina de establecimientos con directores escogidos por el SADP de la comuna de Parral al año 2014.	<b>29</b>
Tabla n° 2: Nómina de establecimientos con directores escogidos por ADP de la comuna de Linares al año 2014.	<b>31</b>
Tabla n° 3: Nómina de establecimientos seleccionados según criterios de la muestra de la comuna de Parral.	<b>33</b>
Tabla n° 4: Nómina de establecimientos seleccionados según criterios de la muestra de la comuna de Linares.	<b>33</b>
Tabla n° 5: Nomenclaturas correspondientes a las escuelas utilizadas	<b>35</b>
Tabla n° 6: Nomenclaturas correspondientes a los sujetos utilizados en el estudio.	<b>35</b>
Tabla n° 7: Escala de valoración utilizada en entrevista para docentes.	<b>36</b>
Tabla n° 8: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Pasión por la Educación.	<b>37</b>
Tabla n° 9: Modas y medianas Pasión por la Educación.	<b>37</b>
Tabla n° 10: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Liderazgo Pedagógico.	<b>39</b>
Tabla n° 11: Modas y medianas Liderazgo Pedagógico.	<b>40</b>
Tabla n° 12: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Visión Estratégica.	<b>42</b>
Tabla n° 13: Modas y medianas Visión Estratégica.	<b>43</b>

Tabla n° 14: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Gestión y Logros.	<b>45</b>
Tabla n° 15: Modas y medianas Gestión y Logros.	<b>46</b>
Tabla n° 16: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Resolución de Problemas.	<b>48</b>
Tabla n° 17: Modas y medianas Resolución de Conflictos.	<b>49</b>
Tabla n° 18: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Adaptación al Entorno y Articulación.	<b>51</b>
Tabla n° 19: Modas y medianas Adaptación al Entorno y Articulación de Redes.	<b>52</b>
Tabla n° 20: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Conocimientos técnicos.	<b>54</b>
Tabla n° 21: Modas y medianas Conocimientos Técnicos.	<b>54</b>
Tabla n° 22: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Rendición de Cuentas.	<b>56</b>
Tabla n° 23: Modas y medianas Rendición de Cuentas.	<b>56</b>
Tabla n° 24: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Ejercicio Democrático.	<b>58</b>
Tabla n° 25: Modas y medianas Ejercicio Democrático.	<b>58</b>
Tabla n° 26: Preguntas de análisis cualitativo.	<b>60</b>
Tabla n° 27: Nomenclaturas de directores utilizados para el estudio.	<b>65</b>
Tabla n° 28: Promedio de años trayectoria laboral.	<b>65</b>
Tabla n° 29: Porcentaje de antecedentes de formación profesional.	<b>66</b>
Tabla n° 30: Recurrencia y porcentajes de la Trayectoria Laboral.	<b>68</b>

Tabla n° 31: Escala de valoración para la dimensión proceso de instalación.	<b>69</b>
Tabla n° 32: Proceso de instalación al momento de asumir el cargo.	<b>69</b>
Tabla n° 33: Recurrencias de Supervisión.	<b>71</b>
Tabla n° 34: Recurrencias y Porcentajes de Responsabilidades.	<b>74</b>
Tabla n° 35: Frecuencia de reuniones de consejo escolar por establecimiento.	<b>76</b>
Tabla n° 36: Recurrencias en Labores Directivas.	<b>78</b>
Tabla n° 37: Escala de valoración para percepción de convivencia escolar.	<b>79</b>
Tabla n° 38: Modas y medianas de percepción sobre convivencia escolar.	<b>80</b>
Tabla n° 39: Escala de valoración para percepción de desafíos institucionales.	<b>81</b>
Tabla n° 40: Modas y medianas sobre percepción de desafíos.	<b>82</b>
Tabla n° 41: Escala de valoración para la satisfacción directiva.	<b>84</b>
Tabla n° 42: Modas y medianas de Grado de Satisfacción Directiva.	<b>85</b>
Tabla n° 43: Recurrencia Cambio de Establecimiento.	<b>86</b>
Tabla n° 44: Recurrencia dificultades Convenio de Desempeño.	<b>88</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N° GRÁFICO Y DETALLE</b>	<b>PÁGINA</b>
Gráfico n° 1: Modas y medianas Pasión por la Educación.	<b>38</b>
Gráfico n° 2: Modas y medianas Liderazgo Pedagógico.	<b>41</b>
Gráfico n° 3: Modas y medianas Visión Estratégica.	<b>44</b>
Gráfico n° 4: Modas y medianas Gestión y Logros.	<b>47</b>
Gráfico n° 5: Modas y medianas Resolución de Conflictos.	<b>50</b>
Gráfico n° 6: Modas y medianas Adaptación al Entorno y Articulación de redes.	<b>53</b>
Gráfico n° 7: Modas y medianas Conocimientos Técnicos.	<b>55</b>
Gráfico n° 8: Modas y medianas Rendición de Cuentas.	<b>57</b>
Gráfico n° 9: Modas y medianas Ejercicio Democrático.	<b>59</b>
Gráfico n° 10: Perfeccionamiento Directivo General.	<b>67</b>
Gráfico n° 11: Perfeccionamiento Directivo por Establecimiento.	<b>67</b>
Gráfico n° 12: Al momento de Asumir el Cargo.	<b>70</b>
Gráfico n° 13: Motivos de Supervisión General.	<b>72</b>
Gráfico n° 14: Calidad de la Supervisión.	<b>73</b>
Gráfico n° 15: Responsabilidad por cargo.	<b>75</b>
Gráfico n° 16: Porcentaje de Temas Tratados en	<b>77</b>

Consejo Escolar.

Gráfico n° 17: Porcentaje Total de Nivel de Satisfacción. **81**

Gráfico n° 18: Porcentaje de Desafíos a Nivel General. **84**

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>N° DE CUADRO Y DETALLE PÁGINA</b>	<b>PÁGINA</b>
Cuadro N° 1: Fortalezas del Director.	<b>61</b>
Cuadro N° 2: Debilidades del Director.	<b>63</b>
Cuadro N° 3: Calidad de la Supervisión.	<b>73</b>
Cuadro N° 4: Atribuciones Resolutivas Consejo Escolar.	<b>77</b>
Cuadro N° 5: Justificación percepción negativa cambio de establecimiento.	<b>86</b>
Cuadro N° 6: Principales dificultades en el ejercicio del cargo.	<b>87</b>
Cuadro N° 7 Justificación dificultades Convenio de Desempeño.	<b>88</b>
Cuadro N° 8: Competencias imprescindibles.	<b>89</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

### N° DE ANEXO Y DETALLE

Anexo n° 1: Cuestionario Directores

Anexo n° 2: Cuestionario Docentes

Anexo n° 3: Carta de Consentimiento para la aplicación del instrumento

Anexo n° 4: Respuestas encuestados – Análisis Cualitativo Docentes

Anexo n° 5: Respuestas encuestados – Análisis Cualitativo Directores

## RESUMEN

El presente trabajo logra proporcionar una mirada desde lo local a aspectos globales que inciden en el desempeño de los directores seleccionados por el Sistema de Alta Dirección Pública. La idea es aportar con información que permita identificar las principales fortalezas y debilidades existentes en el proceso de instalación y posterior implementación en el cargo, analizando y contrastando diferentes puntos de vista referentes al tema en cuestión, desde la percepción de docentes y directores; a fin de caracterizar los principales problemas y desafíos existentes.

En lo que respecta al marco metodológico, éste trabajo se enmarca dentro del paradigma inminentemente cuantitativo con algunos alcances cualitativos, con un tipo de estudio descriptivo exploratorio que utiliza como instrumento de recogida de datos encuesta tipo Likert y entrevista estructurada, administrada a directores y docentes de las comunas de Parral y Linares de la región del Maule.

Las relaciones derivadas de los análisis de la investigación permitirán configurar el panorama actual en cuanto a la percepción de los docentes respecto a la implementación de éste modelo y su relación con el desempeño del director y a la visión de los directores en relación al proceso de instalación vivido.

El estudio contextualizado principalmente en las comunas de Parral y Linares de la región del Maule pretende dar directrices acerca de los elementos que juegan a favor o en contra en el desempeño laboral del director y asimismo contribuir por medio de la investigación, al proceso de selección que actualmente es utilizado por los municipios de todo el país como aporte a la mejora continua del sistema educativo.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación constituye el esfuerzo académico final para optar al grado de Magíster en Política y Gestión Educacional, impartido por el Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional (IIDE) de la Universidad de Talca.

Éste trabajo lleva por título **“El proceso de instalación y desempeño de directores escolares elegidos por el SADP en establecimientos públicos de la región del Maule. El caso de las comunas de Parral y Linares en el año 2014”** y tiene por objeto general, analizar el proceso de instalación de directores escolares elegidos por el SADP en establecimientos públicos de las comunas de Parral y Linares de la región del Maule, desde la perspectiva de sus directores y docentes en el año 2014.

Con el propósito de contar con una visión general de lo que trata cada capítulo de éste trabajo, invitamos a conocer de manera resumida cada uno de los apartados, y posteriormente leer el Trabajo de Graduación completo para interiorizarse de su desarrollo.

El primer capítulo, permitirá interiorizar al lector respecto problema que aborda esta investigación, a través de una descripción clara y específica de los objetivos que la orientan, sus alcances y los fines últimos que dan pie a éste trabajo.

El segundo capítulo, nos contextualizará mediante una revisión de los diferentes marcos referenciales, legales, políticos e históricos que guían el proceso de selección directiva en nuestro sistema educativo y a nivel internacional que aportan a los objetivos de investigación planteados en el capítulo anterior.

El tercer capítulo, informará al lector acerca de las características del universo en estudio, metodología de trabajo, formas de recolección y análisis de la información, que dan sustento al estudio en cuestión.

El cuarto capítulo consiste en la presentación de los análisis y resultados de los instrumentos de investigación aplicados a los directores y docentes, conforme a la metodología aplicada y a la luz de los referentes teóricos.

El quinto capítulo, permitirá finalmente responder a las preguntas y objetivos trazados en un principio de la investigación a la luz de los referentes teóricos y en función de los resultados de campo, con el objetivo de aportar información relevante respecto al proceso de instalación y posterior implementación de los directores seleccionados por el SADP.

## CAPÍTULO I: PROBLEMATIZACIÓN Y OBJETIVOS

### 1.1. Problematización

Si bien el Sistema de Alta Dirección Pública es una de las reformas más relevantes y exitosas del proceso chileno de modernización del Estado, creada para garantizar la transparencia en los procesos de selección de concursos públicos, teniendo como eje central los principios de mérito e idoneidad, no discriminación, confidencialidad, entre otros, aún existen interrogantes, en el ámbito educativo referidas a la probabilidad de que los directores escogidos por el SADP estén realizando un proceso de gestión directiva exitosa, pues en la actualidad no existen estudios que nos permitan responder a preguntas como: ¿Cuáles son las principales debilidades de los directores seleccionados por el SADP desde la perspectiva de los docentes?, ¿Cuáles son las principales fortalezas de los directores seleccionados por el SADP desde la perspectiva de los docentes? y ¿Cuáles son las principales dificultades que han debido enfrentar los directores seleccionados por el SADP en el ejercicio de su cargo?

Dichas interrogantes se deben principalmente a la falta de investigaciones y estudios referida al proceso de seguimiento, es decir, al proceso de instalación directiva una vez asumido el cargo.

Por tanto, en base a la problemática existente, se plantea la necesidad de investigar el proceso de instalación de los directores escogidos por el SADP de establecimientos públicos de las comuna de Parral y Linares de la región del Maule, para describir y analizar las percepciones de los directivos y docentes respecto a la efectividad del proceso, teniendo como base de análisis el primer año de gestión.

En relación a la justificación de la importancia de realizar éste estudio, de acuerdo a los criterios de conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas y valor teórico se indica lo siguiente.

**Conveniencia:** Sirve para evaluar el impacto que tiene este nuevo proceso de selección de directores en los establecimientos públicos, en relación al cumplimiento de los objetivos para el cual fue implementado: Mejorar la calidad de la educación por medio de la investigación de los procesos de instalación.

**Relevancia Social:** Los beneficiados serán los sostenedores de establecimientos públicos, debido a que la información aportada en la investigación les permitirá revisar y/o reestructurar las bases de postulación de sus concursos, respecto a perfiles, competencias, evaluaciones de desempeño, entre otros indicadores para la selección de futuros directores.

Por otra parte, toda la comunidad educativa, puesto que el estudio permitirá evaluar la gestión directiva de cada establecimiento y su implicancia en el logro de los aprendizajes.

Además esta investigación aportará información actualizada y contextualizada que podría ser de referencia para la constitución de futuras políticas educativas locales o regionales que regulen y monitoreen el proceso de instalación de los equipos directivos y su entorno de desarrollo.

**Implicancias Prácticas:** Tiene implicaciones trascendentales para una amplia gama de problemas prácticos, puesto que ésta investigación permitirá analizar si el nuevo sistema de selección ha contribuido a mejorar la calidad de la educación, por medio de procesos de gestión directiva exitosos, es decir, permitirá validar las prácticas actuales o por el contrario redirigir los lineamientos de las políticas referidas a la selección y al monitoreo que el SADP realiza a los directores, entregando información relevante sobre el proceso de instalación de los directivos elegidos por el SADP.

**Valor teórico:** El valor teórico es amplio, pues no existe información científica al respecto y de rango específico, ya que se estudiará un aspecto acotado del proceso de selección, correspondiente al proceso de instalación y posterior implementación en el cargo.

En conclusión dicha investigación, permitirá conocer en mayor profundidad cómo ha sido el proceso de instalación de los directores seleccionados por el SADP de los establecimientos públicos de las comunas de Parral y Linares, analizar y describir los elementos que han caracterizado la gestión directiva y pedagógica y evaluar su impacto en relación a la calidad de la educación, sirviendo de apoyo a los sostenedores para revisar y/o reestructurar las bases de los concursos referido a las competencias solicitadas para el desempeño del cargo y su posterior implicancia en la mejora de la educación. De la misma forma, ayudará a evaluar su desempeño y/o participación como interviniente local respecto al apoyo y seguimiento que realiza el Departamento de Educación Municipal en los establecimientos con directores seleccionados bajo ésta modalidad a partir de la información entregada por los principales actores: docentes y directores.

## 1.2. Objetivo general y específicos

En cuanto a los objetivos:

- **Objetivo General:** Analizar el proceso de instalación de directores escolares elegidos por el SADP en establecimientos públicos de las comunas de Parral y Linares de la región del Maule, desde la perspectiva de sus directores y docentes en el año 2014.



▪ **Objetivos específicos:**

- (a) Determinar los centros escolares que cuentan con directores elegidos bajo esta modalidad.
- (b) Establecer la visión positiva o negativa que tienen los directores del proceso de instalación.
- (c) Establecer la visión positiva o negativa que tienen los docentes sobre la implementación de éste modelo y su relación con el desempeño del director.

## **CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Este apartado presenta evidencias teóricas fundamentales para el desarrollo de la presente investigación, el capítulo responde a tres interrogantes planteadas para el tema en estudio.

Los temas abordados hacen referencia a las normativas que rigen los procesos de selección de Alta Dirección Pública en Chile, a modelos de selección utilizados en España y Brasil y por último, a las competencias que el Sistema de Alta Dirección Pública establece para los cargos directivos de instituciones educativas públicas en contraste a las establecidas en el Marco para la Buena Dirección y los Estándares Indicativos de Desempeño.

A continuación se desarrollan cada una de éstas temáticas a modo de interrogante.

### **2.1 ¿Cuál es la normativa vigente que regula el proceso de postulación y selección de directores escolares elegidos por el SAD?**

El proceso de modernización del Estado chileno se ha desarrollado con fuerza en la última década, a través de la conformación inicial de un acuerdo político transversal para reformar aspectos que demandaban una actualización urgente. Al día de hoy el proceso de reforma se ha consolidado en una serie de instituciones y normativas agrupadas en el denominado Servicio Civil y acompañadas por reglamentos complementarios.

El escenario original se conformó a fines de 2002, cuando una serie de escándalos de corrupción en el aparato estatal dejaron en un muy mal pie al Gobierno del entonces Presidente Ricardo Lagos. En ese contexto, la oposición de derecha propuso una serie de reformas que permitieran modernizar el Estado, contener la corrupción, profesionalizar el servicio público y facilitar la participación ciudadana.

El acuerdo Político - Legislativo establecido entre las fuerzas representadas en el Congreso destacó en sus inicios por el consenso político con que se llevó adelante.

La propuesta consideraba 49 puntos, uno de los cuales correspondía a la creación del Servicio Civil y la implementación de un sistema de selección de directores y jefes de servicio a través de un procedimiento que evitara la discrecionalidad política o contactos personales a nivel local.

Tras una larga tramitación en el Congreso Nacional, el 26 de febrero de 2011 se publicó en el Diario Oficial la ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, cuyo

propósito es optimizar la gestión y administración de la educación municipal y fortalecer el desempeño del nivel directivo.

El nuevo cuerpo legal instauró un nuevo sistema de selección a través de concursos públicos, que asignó a los directivos responsabilidades nuevas, atribuciones e incentivos tanto para los directores de establecimientos educacionales municipales como para los jefes de DAEM (Departamentos de Administración de Educación Municipal). Los procesos de selección cuentan desde entonces con la participación directa e indirecta de la Alta Dirección Pública (ADP), según el tipo de cargo.

Para los concursos que proveen los cargos de los jefes DAEM, se estableció un procedimiento análogo al utilizado en un concurso ADP de segundo nivel jerárquico. Así, luego de las diversas etapas del proceso, la comisión calificadora debe proponer al sostenedor una nómina de 3 a 5 candidatos idóneos para el nombramiento. En el caso de los concursos para jefes DAEM de municipios con menos de mil 200 alumnos se estableció la participación indirecta de la ADP, con un procedimiento similar al de los concursos de Directores de establecimientos educacionales municipales.

Posteriormente, el decreto N° 215 del 5 de enero de 2012 vino a modificar el Decreto N° 453 de 1991 que aprueba la ley 19.070 (Ley del Estatuto Docente).

Entre otros aspectos, el único artículo de este decreto reemplazó la normativa de selección y nombramiento de docentes, directores de establecimientos educacionales y jefe DAEM.

A continuación se destacan dos artículos de la normativa promulgada el 5 de enero de 2012, relacionada con la designación de directores de establecimientos educacionales municipalizados:

“Artículo 87° bis: Las bases del concurso deberán contener las materias señaladas en el artículo anterior, y a lo menos las siguientes:

- Etapas del proceso;
- Proposición del convenio de desempeño; y
- La ponderación de los factores y competencias específicas.

Artículo 88°: Las Comisiones Calificadoras de Concursos de directores de establecimientos educacionales estarán integradas por:

- a) El Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal, según corresponda;
- b) Un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública, creado en la ley N° 19.882, o un representante de este Consejo elegido por éste de una lista de profesionales de reconocido prestigio en el ámbito educacional aprobada por el propio Consejo;
- c) Un docente elegido por sorteo, perteneciente a la misma dotación municipal que se desempeñe en otro establecimiento educacional y que pertenezca a la Red Maestros de Maestros o esté acreditado como Profesor de Excelencia Pedagógica, según lo dispuesto en la ley N° 19.715, o haya sido evaluado como profesor de desempeño destacado en su última evaluación docente, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 70 del decreto con fuerza de ley N° 1, de 1997, del Ministerio de Educación”.

Sin embargo, la pertinencia y la oportunidad de estos esfuerzos modernizadores y mejoras en pos de la transparencia y la excelencia técnica, se han visto afectadas debido a que, a pesar de la calidad que pudieran tener las leyes y normativas promulgadas, los plazos no se alinearon con las expectativas de la sociedad.

Es el caso del proceso reformista anunciado en 2003 y que aún no ha terminado de discutirse e implementarse en su dimensión global. Así la discusión de la normativa legal se eterniza en el Congreso y, para cuando son promulgadas, resultan ser instrumentos desvirtuados por la gran cantidad de modificaciones y recortes a sus atribuciones. Además de surgir descremadas, llegan fuera de su tiempo, algunas con cerca de una década de retraso, lo que inevitablemente obliga a la ciudadanía a plantear un reemplazo o actualización de estas leyes.

Los estándares son más exigentes, 12 años después. Es el caso del recientemente creado Servicio Civil, donde los avances, aunque innegables, evidencian un conflicto con el ámbito político, puesto que la selección de personal directivo de las diversas instituciones de Estado de Chile está sujeta a la evaluación y arbitrio de las autoridades políticas del momento, lo que condiciona la estabilidad laboral e independencia de los ejecutivos públicos a la época y pulso de la política contingente, además de los cambios de gobierno y elecciones.

Por otra parte, los directivos elegidos mediante éste sistema pierden su contrato de planta, y quedan sujetos a las metas y compromisos de desempeño establecidos por la autoridad local, que implican una serie de renunciaciones por parte de los directivos elegidos, a su forma de trabajo, proyección y menores posibilidades de mejorar los procesos institucionales, entre otras.

Otro aspecto que emergió de la experiencia de la implementación del Servicio Civil fue el elevado costo de los procesos de selección, que contemplan la externalización de parte del proceso a empresas licitadas. La tarea de los privados es la de recoger los perfiles de los interesados, y luego iniciar una serie de entrevistas y pruebas para conformar un grupo de profesionales idóneos para el ejercicio del cargo requerido.

En conclusión, la voluntad de reformar debe considerar que las necesidades deben estar al día con las expectativas de la sociedad y los tiempos de diseño y ejecución de los cambios deben coincidir con los tiempos políticos y con las urgencias sociales, que permitan un desarrollo sustentable de las reformas emprendidas.

## **2.2 ¿Cuáles son los principales modelos de selección de directores utilizados en los últimos diez años? y ¿Cuáles son sus principales características?**

En Chile desde el año 1998, el cargo de directivo escolar se hace concursable dejando atrás el modelo de inamovilidad de directores impuesto por la dictadura militar. Sin embargo, aún no existe una política pública de reclutamiento, formación, selección, perfeccionamiento y desarrollo profesional de los directivos más allá del Estatuto Docente (Donoso, 2012). Desde el año 2005, la creación del Marco para la Buena Dirección y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), se propusieron fortalecer el liderazgo directivo, aunque aún no existen criterios únicos que den sustentabilidad a la carrera directiva en nuestro país. Los criterios de mercado, los intereses políticos que aún permanecen vigentes en el sistema, son vicios heredados de la politización de la educación sobre todo bajos los municipios y que coartan en algunos contextos la transparencia y probidad del proceso. Como ya lo señalamos, no existen criterios únicos para la selección de directores del sistema público, ya que estos varían según el municipio y los criterios pertinentes según su propio interés.

El Estatuto Docente, hasta 1991, no poseía una normativa que contemplara la selección de directores con la rigurosidad necesaria, ni mecanismos que otorgasen un filtro efectivo donde las competencias de los postulantes sean probadas según la idoneidad de cada candidato. Bastaba que el postulante, tuviese estudios de administración, evaluación y orientación vocacional para ostentar el cargo (ley n. 19.070, 1991, art. 65°). La noción de “liderazgo pedagógico”, se fue instalando de a poco en el sistema, reemplazando el modelo netamente administrativo y de dirección vertical como requisito según las competencias ya señaladas para obtener el puesto. En la década siguiente, los postulantes se sometían a una comisión calificadora, que entregaba una lista al alcalde tomando este la última decisión. En lo señalado, el alcalde tenía que elegir al primero de la lista, pero podía también elegir al segundo mediante argumentos fundados. La concursabilidad de los cargos no tuvo el impacto deseado, porque si bien se plasmó en la ley n° 20.006, los altos costos del proceso de cambio directivo no contempló la forma de financiamiento de este, terminando por elegir a los mismo que ostentaban ya el cargo, es decir, más que concurso, a veces se constituía en una reafirmación del mismo. En nuestros días, el mecanismo de búsqueda y selección de directivos persigue la excelencia y altas competencias en liderazgo, con mejoras en remuneraciones asociadas al nivel de responsabilidad y condiciones de desempeño. El mecanismo de selección se ha mantenido en el tiempo, adoptando matices e innovaciones referidos a la participación de empresas externas para preseleccionar los candidatos, una comisión calificadora integrada por un representante del SADP, el jefe del Departamento de Educación del Municipio y un docente destacado elegido por sorteo para realizar las entrevistas a los candidatos (Servicio Civil, 2014).

Por otra parte, a modo de comparación entre el sistema nacional e internacional sobre modelos de selección implementados en las distintas realidades, señalaremos el caso de Brasil y España.

Las formas de provisión y selección de los directores de escuelas públicas de enseñanza fundamental de las redes municipales y estatales del Brasil entre el período 1997 y 2007, apuntan específicamente en la década del 80, a una coexistencia de formas de escuela de directores según señala Dourado (2001:83) citado en Pedrotti (2013): 1) director libremente elegido por los poderes públicos (estados y municipios); 2) director de carrera; 3) director elegido por concurso público; 4) director elegido por terna o séxtupla y 5) elección directa para director.

Estas formas según Paro (2003) citado en Pedrotti (2013), pueden verse resumidas en tres modalidades: por indicación; por selección de concurso público y por comparación de competencia técnica y elección. Cada una vinculada a diversas formas de gestión en las escuelas públicas.

Entendemos de esta manera que la modalidad indicación, vincula el trabajo del director con quién lo eligió, por lo tanto su compromiso no es con la comunidad escolar, sino con quién lo seleccionó. Por otra parte la modalidad de selección por concurso público, si bien disminuye la influencia de grupos políticos en la designación de personas en las escuelas públicas, configura un modelo de gestión que introduce el control sobre la escuela y se aproxima a la comprensión gerencial y dominio de conocimientos técnicos en detrimento de la cara pedagógica de la gestión escolar. Finalmente la modalidad de elección considerada por Dourado (2001) citado en Pedrotti (2013) no como un fin sino como un medio, permite retomar la decisión sobre los destinos de la gestión, apuntando a ser un instrumento efectivo de democratización de las relaciones escolares y división del poder.

En el contexto de Reforma de Estado y Educación realizados en la década del noventa y materializada en el gobierno del presidente Fernando Enrique Cardoso a través de la creación del Ministerio de Reforma del Estado (MARE) (1995), la gestión pública asume una lógica gerencial, eficiente y funcional, inspirada en el modelo neoliberal que se contrapone al movimiento de democratización iniciado en Brasil entre la década del 70 y 80. Hay que considerar además que uno de los objetivos de la Reforma Educativa de 1990 apuntaba a la construcción de un proceso de descentralización que finalmente se tradujo en demandas administrativas y financieras más que en aspectos pedagógicos.

Pedrotti (2013) identifica un aumento en las formas mixtas de gestión escolar, esto es una disminución graduada de las formas democráticas, a través de la inserción de criterios de análisis de competencias entre candidatos. Lo anterior lo establece a través de una relación entre las formas de provisión del cargo de director y los modelos de gestión: democrático, mixto, gerencial y patrimonial.

Tatagiba (2006) citado en Pedrotti (2013) por su parte señala:

En los marcos de la democracia gerencial, la participación se despidió de su potencial transformador por medio de un desplazamiento del conflicto central, una vez que está en juego el cambio de las condiciones de dominación y la posibilidad de administrar de manera eficiente recursos financieros, materiales y humanos existentes. Lo que se busca como horizonte de expectativa no es la partición del poder de gobernar, es la disolución del poder para una gerencia eficiente.

Se concluye que el aumento de instancias mixtas de gestión materializa los principios de la democracia gerencial, siendo este el fundamento de gestión escolar desempeñada por estos directores en detrimento de un proyecto democrático y participativo. De esta manera es posible identificar que la forma de provisión de los cargos de directores de escuelas públicas es un elemento importante para comprender los perfiles de los gestores escolares y los procesos de gestión que se realizan en las escuelas públicas de Brasil.

Referente a España podemos señalar que:

La evolución de la dirección escolar en España durante los últimos 20 años, se relaciona directamente con la actualización de las distintas leyes, normativas y prescripciones educativas que se han ido promulgando en el país y a las distintas coyunturas políticas existentes en cada momento histórico.

Por medio de las distintas leyes promulgadas: Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE, 1985), Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE, 1990), Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (LOPEGCE, 1995), Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE, 2002) y la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2006), el país intenta armonizar las exigencias de profesionalización con el principio de participación (Aramendí, 2006), instaurando cambios significativos en el modelo de selección directiva, respecto a los principales parámetros de selección para la dirección escolar.

En relación a los requisitos de acceso, Aramendí (2006) señala que la LOPEGCE (1995) establece un nivel de exigencia significativamente mayor que la LODE (1985) y la LOGSE (1990). La tendencia se mantiene en la LOCE (2002) y en la LOE (2006), pues las exigencias en general tienen a aumentar, en antigüedad docente, en la acreditación de los méritos académicos y en el Proyecto de Dirección escolar considerado como un elemento fundamental en la selección del candidato.

En cuanto al proceso de selección, se produce una tendencia centralizadora desde la promulgación de la LOCE en el año 2002, ya que durante la LODE y LOGSE el director era seleccionado por el Consejo Escolar, sin embargo desde la publicación de la LOCE

hasta entonces, es una comisión mixta, compuesta por la administración, los padres y los docentes, quienes lo escogen. Haciendo del proceso una instancia de mayor participación, pues los criterios de selección son fijados por la administración educativa al igual que la duración del mandato, los cuales no han experimentado grandes cambios en las últimas dos décadas, oscilando entre los 3 y 4 años.

Respecto a la formación académica de los directores, a partir de la LOPEGCE, se le otorga gran importancia a los cursos de formación inicial, los que deben ser aprobados y de realización permanente, siendo desde ese entonces, vista la capacitación como un elemento de gran importancia (Aramendí, 2006).

Por otra parte, cabe mencionar que sólo luego de la promulgación de la LOPEGCE en adelante, son incluidos temas como evaluación de la función directiva por medio de la inspección, otorgando retribuciones económicas complementarias cuando la valoración sea positiva apostando de manera más seria a la incentivación y promoción de los cargos directivos. Desde el año 1995 la incentivación ha experimentado una evolución permanente y positiva.

Para concluir la revisión, sobre la evolución que ha experimentado el modelo de selección directiva en España desde 1985 hasta la fecha, se puede mencionar, que si bien cada ley aporta nuevos avances, la LOPEGCE (1995), según Aramendí (2006) posiblemente es la que ha marcado un punto de inflexión en varios de los aspectos y ámbitos relacionados con el acceso, la formación y la evaluación de la función directiva en los centros públicos de España.

Finamente es importante destacar que al pasar de los años, el gobierno y sus parlamentarios por medio de la promulgación de las distintas leyes anteriormente mencionadas, van comprendiendo la importancia que tiene para la mejora de la escuela la participación activa de los docentes y de la comunidad educativa y la profesionalización directiva como ejes centrales del éxito.

### **2.3 ¿Cuáles son las competencias que el Sistema de Alta Dirección Pública considera necesarias en la selección de directores para establecimientos municipales? Y ¿Cómo se ajustan éstas con el Marco de la Buena Dirección y Estándares Indicativos de Desempeño?**

En la actualidad, desempeñar un rol activo y productivo en sociedad, se hace cada día más difícil. El correr acelerado de la tecnología, demandas y desarrollo en general; pone a prueba las competencias de los individuos y sus organizaciones. En este sentido, la educación formal es un pilar fundamental como cuna de oportunidades, tanto para el sujeto, como para el desarrollo del país en su conjunto.

Desde lo anterior, se fundamenta la importancia del rol que asumen día a día directivos en los distintos establecimientos educacionales, llevando una gran



responsabilidad social; entregar una educación equitativa generadora y niveladora de oportunidades para el desarrollo de todos y todas. Y además, mantener actualizado el sistema a fin de entregar una educación que cumpla con los estándares, exigencias y acontecer del tiempo presente.

La realidad educativa municipal que estudia la presente investigación, muestra un escenario complejo para quienes asumen la responsabilidad de dirigir un establecimiento, y sumado a ello, la diversidad de competencias con que responden y resuelven estas exigencias; los obstáculos se incrementan. Respecto de ello, Alta Dirección Pública dispone de un banco de perfiles que definen las competencias y aptitudes que se esperan de los postulantes a cargos públicos.

Desde lo anterior, y en el marco de la ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, el Sistema de Alta Dirección Pública, se incorpora activamente en el sistema de selección de líderes para la educación pública chilena, con la finalidad de otorgar un mayor nivel de formalidad y transparencia a los procesos de reclutamiento. Esta ley establece que para reclutar a los nuevos directores o jefes DAEM deben realizarse concursos públicos, ya sea con participación directa o indirecta del SADP.

Bajo esta nueva ley, la selección de directores de escuelas municipales, contará con un representante del Concejo de Alta Dirección Pública, quien se encargará de velar que los postulantes seleccionados sean los idóneos, cumpliendo con las características, competencias y méritos propios del perfil profesional del cargo al que se postula. A su vez, la persona elegida para desempeñar el cargo de director en el establecimiento educacional público, además de enfrentar un nuevo sistema de selección, contará con nuevas responsabilidades y atribuciones, así como mejores rentas.

Referente a lo anteriormente mencionado, el Director elegido bajo el SADP debe tener ciertas condiciones, habilidades y destrezas que le permitan cumplir a cabalidad con el desarrollo de sus funciones, siendo versátil y competente según las necesidades, contexto y realidad del establecimiento que dirige (Servicio Civil, 2014).

Lo que busca y establece este nuevo sistema es:

- Mejorar la calidad y equidad de la educación pública.
- Optimizar la gestión y administración de la educación municipal en su conjunto.
- Contratación de directivos elegidos a través de concursos públicos, transparentes y en base al mérito.
- Optimizar el desempeño de los líderes educativos con metas claras y evaluación permanente.
- Mejorar rentas e incentivos para los directivos de la educación municipal.
- Atraer a los mejores líderes para implementar los proyectos educativos.

Las bases para el desempeño del director se fundan en las siguientes condiciones:

- Los nuevos directores son nombrados por un periodo de 5 años. Ellos deben suscribir un convenio de desempeño con el sostenedor, en que se establecen las metas y desafíos del cargo.
- El convenio se evalúa anualmente y el director, de acuerdo al desempeño y al cumplimiento de las metas, puede ser desvinculado.
- El director puede contar con un equipo de exclusiva confianza para el desarrollo de su gestión.
- Está facultado para poner término a la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento, siempre que hubieren resultado mal evaluados.
- Proponer al sostenedor incremento en las asignaciones contempladas en el Estatuto Docente, entre otros (Servicio Civil, 2014).

El SADP, es una de las piezas claves de la Ley de Calidad y Equidad de la Educación, y resulta fundamental conocer qué se espera de los postulantes, es decir, cuáles son las competencias valoradas en los directores que formarán parte del nuevo desafío de la educación chilena. De manera general, es posible mencionar siete grandes competencias descritas por este sistema como un conjunto de atributos y características que forman el perfil directivo deseado. Entre ellas se encuentran: Pasión por la Educación, Liderazgo Pedagógico, Visión Estratégica, Gestión y Logro, Capacidad de Resolución de Problemas, Adaptación al Entorno y Articulación de Redes y, finalmente, Conocimientos Técnicos (Ministerio de Educación (MINEDUC), 2014).

Un seleccionado por la ADP debe contar en primer lugar, con la competencia denominada: “Pasión por la Educación”, es decir, creer firmemente en la educación y contribuir a ella con entusiasmo e interés. Por ello, es primordial que quien dirige o lidera una institución tenga la motivación, interés y pasión por su labor, así asegurará mejores proyecciones y expectativas para el futuro de ésta (MINEDUC, 2014).

Durante los últimos años, se ha dado especial importancia al ejercicio del liderazgo y su relevancia para enfrentar todo tipo de contexto y realidad educativa, su relación con el trabajo en equipo, la colaboración y por sobre todo, la capacidad de motivar y comprometer a toda una comunidad. La importancia además de lo pedagógico por sobre lo administrativo, es decir líderes que no pierden el rumbo de quiénes se educan y para qué se educan. El rumbo siempre fijo en otorgar oportunidades para todos y todas, esperando y trabajando lo mejor de cada uno. Desde lo anterior, y como segunda competencia a destacar, se encuentra el denominado “Liderazgo Pedagógico”, es decir, contar con la capacidad para motivar y comprometer a su equipo de trabajo, además de favorecer el proceso de enseñanza – aprendizaje, creando permanentemente acciones que contribuyan al éxito del mismo (MINEDUC, 2014).

A su vez, altos directivos públicos deben poseer una “Visión Estratégica”, que le permita contemplar y movilizar todas sus habilidades y demás atributos en el cumplimiento

de metas u objetivos. El Consejo de Alta Dirección Pública lo define como: “La Capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de política pública y políticas del entorno local y global e incorporarlas de manera coherente a la estrategia institucional” (MINEDUC, 2014), es decir, un Alto Directivo Público con la capacidad de utilizar la información que le proporciona su entorno próximo y exterior a fin de considerarla como eje fundamental y complementario del engranaje institucional, logrando con ello relación, comunicación, participación y actualización del sistema educativo.

Otra competencia destaca “Gestión y Logro”, que tiene relación con: determinar y cumplir objetivos, planificar, organizar, dirigir, controlar recursos. Con Habilidad para dirigir, integrar, desarrollar, apoyar, comunicar y consolidar a su equipo de trabajo (MINEDUC, 2014).

Lo anteriormente mencionado, no podría ser posible sin la habilidad para abordar los problemas y desafíos propios de su función y comprometerse con cursos de acción para su solución, y a su vez, resolverlos además de manera innovadora, con capacidad de dotar a la institución de un sello único. Otra de las competencias requeridas por ADP, tiene que ver con: “Adaptación al Entorno y Articulación de Redes”, es decir, la capacidad para involucrar a la comunidad en el proyecto educativo, identificar y establecer relaciones y redes de apoyo (MINEDUC, 2014).

Es sumamente valioso para una comunidad educativa, conocer, contar y comunicarse con distintas redes que posibilitan un mejor trabajo educativo, una labor más contextualizada con real aporte a la sociedad, reconociendo sus fortalezas, debilidades, limitantes y ventajas. Con estos conocimientos es posible tomar mejores decisiones y contar con valiosos recursos.

Por último, “Conocimientos Técnicos”, relacionado con la experiencia que posee el postulante a cargos directivos sobre educación pre-básica y/o educación básica, así a través de la experiencia vivida poder tomar mejores decisiones. Además de ello, en esta competencia se espera que los postulantes conozcan las normativas que rigen la educación. Es fundamental la actualización respecto de las leyes y normas que rigen la educación (MINEDUC, 2014).

Lo descrito con anterioridad es parte de un sistema de competencias que se articulan e interrelacionan mutuamente, y se complementan para definir a un directivo público de calidad, con características y capacidades que pueden asegurar mejores logros y éxitos institucionales.

A su vez, existe un conjunto de iniciativas destinadas a promover procesos de mejoramiento de la calidad de la Educación, una de ellas, corresponde a Estándares para el Desarrollo Profesional y Evaluación de Desempeño de Directivos Públicos, todo esto bajo el nombre de “Marco para la Buena Dirección”, cuyo objetivo principal es, Definir y

profesionalizar el rol del director que se pretende encontrar en las escuelas públicas (MINEDUC, 2014), para ello, el Marco se estructura bajo 4 Ámbitos: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión de Clima organizacional. Al contrastar esta iniciativa con las competencias que tanto el ministerio como ADP demandan de los postulantes a cargos públicos, es posible compatibilizar la información de ambas. En primer lugar, los objetivos que las fundamentan son coherentes entre sí, ya que en ambos casos se busca llegar a un acuerdo, a una organización respecto de lo que se quiere y espera de un director, su perfil. En segundo lugar, y al relacionar las competencias y los ámbitos, nuevamente coinciden en la misma línea, por una parte, dan importancia al liderazgo, y por otra a la gestión. Si bien las competencias o perfil de la ADP posee mayores descripciones como visión estratégica, pasión por la educación, redes, conocimientos técnicos, todas ellas vienen a complementar y describir de manera más clara y detallada lo que se espera de los nuevos líderes educativos.

Finalmente, estas siete competencias descritas por el SADP, también permitirían cumplir y desarrollar las cuatro dimensiones de la Gestión Escolar en las que se enmarcan los “Estándares Indicativos de Desempeño”, es decir: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y, finalmente, Gestión de Recursos. De esta forma, si el director efectivamente cumple con el perfil esperado, lo que es resguardado por la ADP, podrá desenvolverse eficientemente en su cargo, cumpliendo con la normativa vigente y desarrollando una gestión exitosa en cada una de las áreas señaladas. Llama la atención, que las competencias mencionadas, además de garantizar un gran nivel de conocimientos técnicos y capacidad de liderazgo que, entre otras capacidades, hacen posible cumplir con el Marco para la Buena Dirección y los Estándares Indicativos de Desempeño, da un gran énfasis a la Pasión por la Educación y la Capacidad de Adaptarse al Entorno, lo que complementaría el quehacer profesional con un compromiso contaste no sólo con los estudiantes sino también con sus familias y la comunidad, valorando la educación como una importante herramienta de desarrollo social.

En consecuencia, el director en la sociedad actual, está llamado a liderar y dirigir el proyecto educativo institucional de su establecimiento, participando en las definiciones pedagógicas, administrativas, financieras y de clima organizacional que se presenten en su comunidad de aprendizaje. El cumplimiento de este proceso, permitirá que los directores elegidos sean idóneos y aptos para el desempeño del cargo asignado, otorgándoles todas las herramientas necesarias para obtener mejoras en la educación municipal que cada día este más próxima a una educación de calidad, no sólo por altos resultados en las pruebas estandarizadas, sino por la formación integral de todos sus alumnos, por medios de los nuevos procesos y reformas.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Descripción de la metodología**

El diseño metodológico de la presente investigación considera un enfoque mixto cuali-cuantitativo que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder al planteamiento del problema. Según señala Todd, Nerlich y Mckeown (2004) citado en Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2006), la multiplicidad de observaciones del enfoque mixto produce datos más ricos y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis, logrando una perspectiva más precisa del fenómeno, incrementando la confianza en que éstos son una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado.

El enfoque mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, implica desde el planteamiento del problema mezclar la lógica inductiva y deductivas según plantea Teddlie y Tashakkori (2003) citado en Hernández et al. (2006).

Respecto al tipo estudio se define como descriptivo exploratoria, pues lo que buscamos en la investigación es describir situaciones, eventos y manifestación de determinado fenómeno (Hernández et al., 2006). En este caso los procesos de instalación y desempeño de los directores seleccionados por el SADP en cinco establecimientos de las comunas de Parral y Linares de la región del Maule. Y además exploratorio, ya que, éste es un tema que ha sido poco explorado por los investigadores, por lo tanto, nos permitirá dar una visión más bien general del comportamiento de los directores escogidos por el SADP de las comunas en estudio.

### **3.2 Instrumento utilizados**

De acuerdo a la orientación de la investigación, en éste estudio los datos serán recolectados a través de entrevistas estructuradas con preguntas abiertas y cerradas (escalamiento tipo Likert) a directores y docentes de las comunas de Parral y Linares.

Para Hernández et al. (2006) esta técnica “entrevista estructurada” es la más utilizada para recolectar datos y consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, donde el contenido de las preguntas puede ser tan variado como los aspectos que se midan a través de ésta.

Y por otra parte, Hernández et al. (2006) señala la encuesta tipo likert como un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra.

Para la construcción de los instrumentos (entrevista para docentes y entrevista para el director (a), se utiliza como material de apoyo encuesta SIMCE para docentes correspondiente a 4 año básico y además el perfil de competencias definidas por el SADP para el cargo directivo de escuelas municipales básicas y liceos.

El instrumento que recogerá la percepción de los docentes se confecciona en relación a las 7 dimensiones del perfil creado por el SADP: Pasión por la Educación; Liderazgo Pedagógico; Visión Estratégica; Gestión y Logro; Resolución de problemas; Adaptación al entorno y Articulación de redes; y Conocimientos Técnicos. A estas siete dimensiones se agregan dos dimensiones más denominadas Rendición de Cuentas y Ejercicio Democrático.

### 3.3 Caracterización del universo

Se entenderá por universo o población al conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández et al., 2006).

Para la ejecución de la investigación, el único criterio de selección o especificación utilizado corresponde a establecimientos públicos de las comunas de Parral y Linares que posean directores seleccionados por el SADP.

Por lo tanto, la población objetivo queda constituida como se indica a continuación en la siguiente tabla.

**Tabla n°1: Nómima de establecimientos con directores escogidos por el SADP de la comuna de Parral al año 2014.**

Nombre del establecimiento	Nivel de enseñanza impartida	Número de profesores	Tiempo en el cargo	Número de Matrícula	Ubicación demográfica	Género del director
Escuela Ignacio Urrutia de la Sotta	-Educación Pavularia. -Educación Básica.	15	27-12-2013 11 meses	123	Rural	Hombre
Escuela José Matta Callejón	-Educación Parvularia. -Educación Básica.	23	17-07-2013 1 año 4 meses	269	Urbano	Mujer

Universidad de Talca  
Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional

Escuela Juanita Zúñiga Fuentes	-Educación Básica adultos con oficios. -Educación Media H-C Adultos -Educación Media T-P Adultos Industrial -Educación Media T-P Adultos Técnica	22	17-07-2013  1 año 4 meses	200	Urbano	Mujer
Escuela Luis Armando Gómez Muñoz	-Educación Parvularia.  -Educación Básica.	28	27-12-2013  11 meses	312	Urbano	Mujer
Escuela Nider Orrego Quevedo	-Educación Parvularia.  -Educación Básica.	29	17-07-2013  1 año 4 meses	324	Urbano	Mujer
Escuela Santiago Urrutia Benavente	-Educación Parvularia.  -Educación Básica.	24	27-12-2013 11 meses	201	Urbano	Hombre
Liceo Federico HeiseMarti	-Enseñanza Media Humanista-Científica niños y jóvenes. -Enseñanza Media Técnico-Profesional Comercial niños. -Enseñanza Media Técnico-Profesional Industrial niños. -Enseñanza Media	51	27-12-2013 11 meses	577	Urbano	Mujer

Universidad de Talca  
Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional

	Técnico-Profesional Técnica niños. -Enseñanza Media Técnico-Profesional Agrícola niños.					
Escuela Arrau Méndez	-Educación Parvularia.  -Educación Básica.	23	17-07-2013  1 año 4 meses	256	Urbano	Mujer

FUENTE: Elaboración Propia.

**Tabla n° 2: Nómina de establecimientos con directores escogidos por ADP de la comuna de Linares al año 2014.**

Nombre del establecimiento	Nivel de enseñanza impartida	Número de profesores	Tiempo en el cargo	Número de Matrícula	Ubicación demográfica	Género del director
Escuela Alejandro Gidi	-Educación Párvularia.  -Educación Básica.	20	25-01-2013  1 año 10 meses	147	Urbano	Hombre
Escuela Los Leones	-Educación Párvularia.  -Educación Básica.	16	25-01-2013  1 año 10 meses	183	Urbano	Mujer
Escuela Carlos Ibáñez del Campo	-Educación Párvularia.  -Educación Básica.	23	25-01-2013  1 año 10 meses	314	Urbano	Hombre
Liceo Instituto Comercial	-Educación Media H-C Adultos -Enseñanza Media Técnico-Profesional Comercial niños -Educación Media T-P	94	25-01-2013  1 año 10 meses	1.524	Urbano	Mujer



	Adultos Comercial -Enseñanza Media Técnico- Profesional Técnica niños					
Liceo Politécnico	-Enseñanza Media Técnico- Profesional Industrial niños -Enseñanza Media Técnico- Profesional Técnica niños	77	17-07-2013  1 año 4 meses	1.084	Urbano	Mujer

FUENTE: Elaboración Propia.

El universo de esta investigación está constituido por 8 establecimientos pertenecientes a la comuna de Parral y 5 a la comuna de Linares.

### 3.4 Caracterización de la muestra

Se entenderá por muestra un subconjunto de la población o universo (Hernández et al., 2006).

La muestra manejada en esta investigación utiliza como primer filtro de selección los siguientes criterios:

- Tiempo en el Cargo: Director/a elegido/a por SADP con un mínimo de un año para establecimientos urbanos; y de 8 meses para establecimientos rurales.
- Equilibrio de Género: Es deseable que participen en igual porcentajes hombres y mujeres.
- Tipo de Establecimiento: Es deseable que participen en igual porcentajes escuelas o liceos rurales y urbanos.

Para identificar el número de personas a encuestar, se utiliza como tamaño de muestra el 40% del universo total correspondiente a cada comuna, quedando para el estudio 3 establecimientos de la comuna de Parral y 2 de la comuna de Linares.

Y posteriormente como segundo filtro de selección se utiliza procedimiento que corresponde a la selección sistemática de elementos muestrales, que consiste en seleccionar

dentro de una población, en un número (n) de elementos a partir de un intervalo, que será identificado como (K) , donde (n) será la muestra seleccionada (Hernández et al., 2006).

Por lo tanto, la muestra seleccionada queda constituida como se indica a continuación en la tabla número 3.

**Tabla n° 3: Nómina de establecimientos seleccionados según criterios de la muestra de la comuna de Parral.**

Nombre del establecimiento	Nivel de enseñanza impartida	Número de profesores	Tiempo en el cargo	Número de Matrícula	Ubicación demográfica	Género del director
Escuela Ignacio Urrutia de la Sotta	-Educación Párvularia. -Educación Básica.	15	27-12-2013 11 meses	123	Rural	Hombre
Escuela José Matta Callejón	-Educación Párvularia. -Educación Básica.	23	17-07-2013  1 año 4 meses	269	Urbano	Mujer
Escuela Juanita Zúñiga Fuentes	-Educación Básica adultos con oficios. -Educación Media H-C Adultos -Educación Media T-P Adultos Industrial -Educación Media T-P Adultos Técnica	22	17-07-2013  1 año 4 meses	200	Urbano	Mujer

FUENTE: Elaboración Propia.

**Tabla n° 4: Nómina de establecimientos seleccionados según criterios de la muestra de la comuna de Linares.**

Nombre del establecimiento	Nivel de enseñanza impartida	Número de profesores	Tiempo en el cargo	Número de Matrícula	Ubicación demográfica	Género del director
Escuela Carlos Ibáñez	-Educación	23	25-01-2013	314	Urbano	Hombre

Universidad de Talca  
Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional

del Campo	Párvularia. -Educación Básica.		1 año 10 meses			
Liceo Politécnico	-Enseñanza Media Técnico- Profesional Industrial niños -Enseñanza Media Técnico- Profesional Técnica niños	77	17-07-2013  1 año 4 meses	1.084	Urbano	Mujer

FUENTE: Elaboración Propia.

### 3.5 Limitaciones de la muestra

Cabe mencionar que debido a dificultades externas presentadas en el universo, no se puede dar cumplimiento con las limitaciones asignadas en los criterios de selección: **Tipo de Establecimiento**, debido a que son muy pocos los establecimientos rurales que presentan directores escogidos por SADP lo que no permite cumplir con el porcentaje asignado para la muestra y además con el criterio de **Equilibrio de Género**, pues para el caso de la comuna de Parral sólo 2 de los 8 directores corresponden a sexo masculino.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

### 4.1 Presentación y análisis cuantitativo de resultados “Cuestionario Docentes”

En éste apartado se darán a conocer los resultados cuantitativos que se obtuvieron a partir de la aplicación de la entrevista a profesores de la VII región del Maule, correspondientes a las comunas de Parral y Linares. Cabe destacar que la aplicación de la entrevista fue realizada en 5 establecimientos educacionales de dependencia municipal, en 2 y 3 establecimientos de las comunas de Linares y Parral respectivamente.

Es importante explicar, que la nomenclatura usada, servirá para identificar a los establecimientos y sujetos de la muestra. Donde (E) corresponde al establecimiento y (S) a los sujetos de la muestra usada en dicho establecimiento educacional, según se indica en las tablas n° 5 y n° 6.

**Tabla n° 5: Nomenclaturas correspondientes a las escuelas utilizadas en el estudio.**

Nomenclatura	Descripción
E1	Escuela 1 de la comuna de Parral
E2	Escuela 2 de la comuna de Parral
E3	Escuela 3 de la comuna de Parral
E4	Escuela 4 de la comuna de Linares
E5	Escuela 5 de la comuna de Linares

FUENTE: Elaboración Propia.

**Tabla n° 6: Nomenclaturas correspondientes a los sujetos utilizados en el estudio.**

Nomenclatura	Descripción
S(1)E1 al S(14)E1	Sujeto (n°) correspondiente a la escuela 1 de la comuna de Parral
S(1)E2 al S(14)E2	Sujeto (n°) correspondiente a la escuela 2 de la comuna de Parral
S(1)E3 al S(12)E3	Sujeto (n°) correspondiente a la escuela 3 de la comuna de Parral
S(1)E4 al S(17)E4	Sujeto (n°) correspondiente a la escuela 4 de la comuna de Linares
S(1)E5 al S(29)E5	Sujeto (n°) correspondiente a la escuela 5 de la comuna de Linares

FUENTE: Elaboración Propia.

El estudio toma la percepción de 86 sujetos, que participaron respondiendo una entrevista compuesta por antecedentes personales y curriculares, 43 reactivos de respuesta tipo Likert y 2 preguntas con respuesta abierta.

El instrumento utilizado fue agrupado en 8 dimensiones: i) Pasión por la educación, ii) Liderazgo pedagógico, iii) Visión estratégica, iv) Gestión y logros, v) Resolución de problemas, vi) Adaptación al entorno y articulación de redes, vii) Rendición de cuentas y viii) Ejercicio democrático, con respuestas bajo escala valorativa tipo Likert que se explica en tabla n° 7.

**Tabla n° 7: Escala de valoración utilizada en entrevista para docentes.**

<b>Escala</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
Muy de acuerdo (MA)	1	Comparte plenamente la afirmación señalada dándole un valor trascendental.
De acuerdo (DA)	2	En general comparte la afirmación, pero no le da un valor trascendental.
En desacuerdo (ED)	3	En general no comparte la afirmación, pero muestra alguna relatividad.
Muy en desacuerdo (MD)	4	Rechaza plenamente la afirmación señalada.

FUENTE: Elaboración Propia.

La información recolectada fue procesada mediante el programa estadístico SPSS versión 17, usando comparación de grupo para cada una de las dimensiones en estudio, por medio de estadísticos de tendencia central mediana y moda para la interpretación de información.

#### **4.1.1 Dimensión Pasión por la Educación**

Entendida como el reconocimiento positivo que tiene el director de un establecimiento por el tema educacional, pues cree firmemente que la educación es el camino principal que favorece el desarrollo integral de las personas y de la sociedad que conforman. Demostrando entusiasmo e interés por contribuir activamente a la educación de niños y jóvenes poseyendo la habilidad de formar personas que confíen en sus capacidades para transformar sus realidades educándolas para su proyecto de vida (MINEDUC, 2014).

Los reactivos que forman parte de dicha dimensión se indican en tabla n°8.

**Tabla n° 8: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Pasión por la Educación.**

Número	Ítems
II.1	El director o directora de este establecimiento hace bien su trabajo.
II.11	Está atento (a) a las necesidades de los estudiantes.
II.18	Participa en actividades extracurriculares junto con los profesores.
II.35	Está convencido (a) que todo estudiante puede alcanzar logros importantes.

FUENTE: Elaboración Propia.

Desde la percepción de los docentes respecto a dicha dimensión, según se evidencia en tabla n° 9 y gráfico n° 1, se puede interpretar lo siguiente:

**Tabla n° 9: Modas y medianas Pasión por la Educación.**

Dimensión: Pasión por la Educación						
Escuelas			II.1	II.11	II.18	II.35
E1 comuna Parral	N	Válidos	14	14	14	14
		Perdidos	0	0	0	0
	Mediana		2	2	2	2
	Moda		2	1	2	1 <sup>a</sup>
E2 comuna Parral	N	Válidos	14	14	13	14
		Perdidos	0	0	1	0
	Mediana		2	2	2	1
	Moda		1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	1
E3 comuna Parral	N	Válidos	12	12	12	12
		Perdidos	0	0	0	0
	Mediana		1	1	1	1
	Moda		1	1	1	1
E4 comuna Linares	N	Válidos	17	17	17	17
		Perdidos	0	0	0	0
	Mediana		1	1	1	1
	Moda		1	1	1	1
E5 comuna Linares	N	Válidos	29	29	29	28
		Perdidos	0	0	0	1
	Mediana		2,00	2,00	2,00	2,00
	Moda		2	2	2	2
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.						

FUENTE: Elaboración Propia.

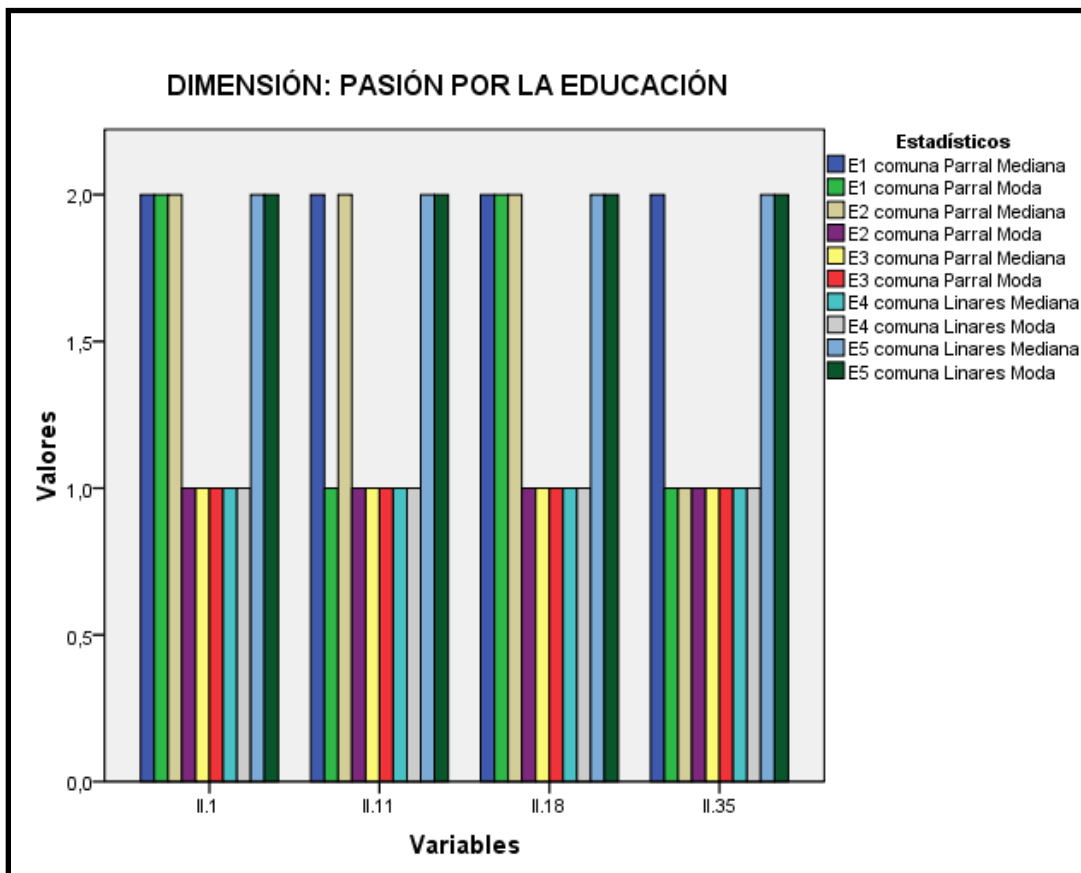
Observando las medianas de cada uno de los ítems y en relación a las 5 instituciones, se puede apreciar que existe una tendencia positiva respecto al reconocimiento de la dimensión a nivel general, ya que más del 50% de los encuestados

indican estar “muy de acuerdo” y “de acuerdo” con todas las afirmaciones, además las mayores recurrencias también se encuentran en las variables “muy de acuerdo” y “de acuerdo” cuestión que puede ser evidenciado por medio de las modas.

Asimismo, cabe destacar que las instituciones E2 de la comuna de Parral y E3 de la comuna de Linares, reconocen de manera terminante que el director de su institución muestra tener pasión por la educación, cuestión que se visualiza a través de las medianas y modas, donde ambas se ubican en las variables “muy de acuerdo” y “de acuerdo” en la mayoría de las afirmaciones de la dimensión.

De la misma forma, es importante mencionar que a nivel de afirmación, las con mayor valoración por los docentes, corresponden a los ítems II.11: Está atento a las necesidades de los estudiantes y II.35: Está convencido que todo estudiante puede alcanzar metas importantes, pues en ambas afirmaciones cuatro establecimientos (E1, E2, E3 y E4) presentan las modas y las medianas en la variable “muy de acuerdo” y sólo un establecimiento (E5) muestra medianas y modas ambas en la variable “de acuerdo”.

**Gráfico n° 1: Modas y medianas Pasión por la Educación.**



FUENTE: Elaboración Propia.

A partir de los resultados presentados, se puede inferir que los docentes de ambas comunas Parral y Linares, reconocen en el encargado de conducir el establecimiento (director/a), la pasión que presenta por la educación, expresada en su adecuado desempeño, preocupación y confianza por los estudiantes, lo que indica que los docentes reconocen tener directores/as interesados por contribuir activamente a la educación de niños y jóvenes.

#### 4.1.2 Dimensión Liderazgo Pedagógico

Corresponde a la capacidad que tiene el director para motivar y comprometer a su equipo de trabajo en la mejora de la educación y en el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. Incluye la habilidad para favorecer y facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje de sus alumnos, innovando y creando permanentemente acciones que contribuyan al éxito del mismo (MINEDUC, 2014).

Las preguntas correspondientes a la dimensión “Liderazgo Pedagógico” se indican en la siguiente tabla:

**Tabla n° 10: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Liderazgo Pedagógico.**

Número	Ítems
II.5	Comunica de manera clara las metas para el año.
II.7	Es capaz de generar que todos o la mayoría de los profesores se comprometan con las metas del establecimiento.
II.16	Da solución a hechos que entorpecen el proceso educativo.
II.21	Supervisa en aula, con métodos informados previamente, el desempeño de sus docentes.
II.23	En el caso de ausencia de un docente, gestiona la provisión oportuna de un reemplazo.
II.25	El director(a) conoce las capacidades de cada docente.
II.29	Motiva al equipo de trabajo.
II.32	Estimula el trabajo autónomo de los profesores.
II.33	Tiene altas expectativas del trabajo de los profesores.
II.39	Promueve el perfeccionamiento de los profesores (becas, tiempo para capacitaciones).
II.40	Procura que los profesores no se distraigan de su labor principal (enseñanza) a través de la reducción de presiones externas o administrativas.
II.42	Facilita mi trabajo pedagógico en el aula.

FUENTE: Elaboración Propia.

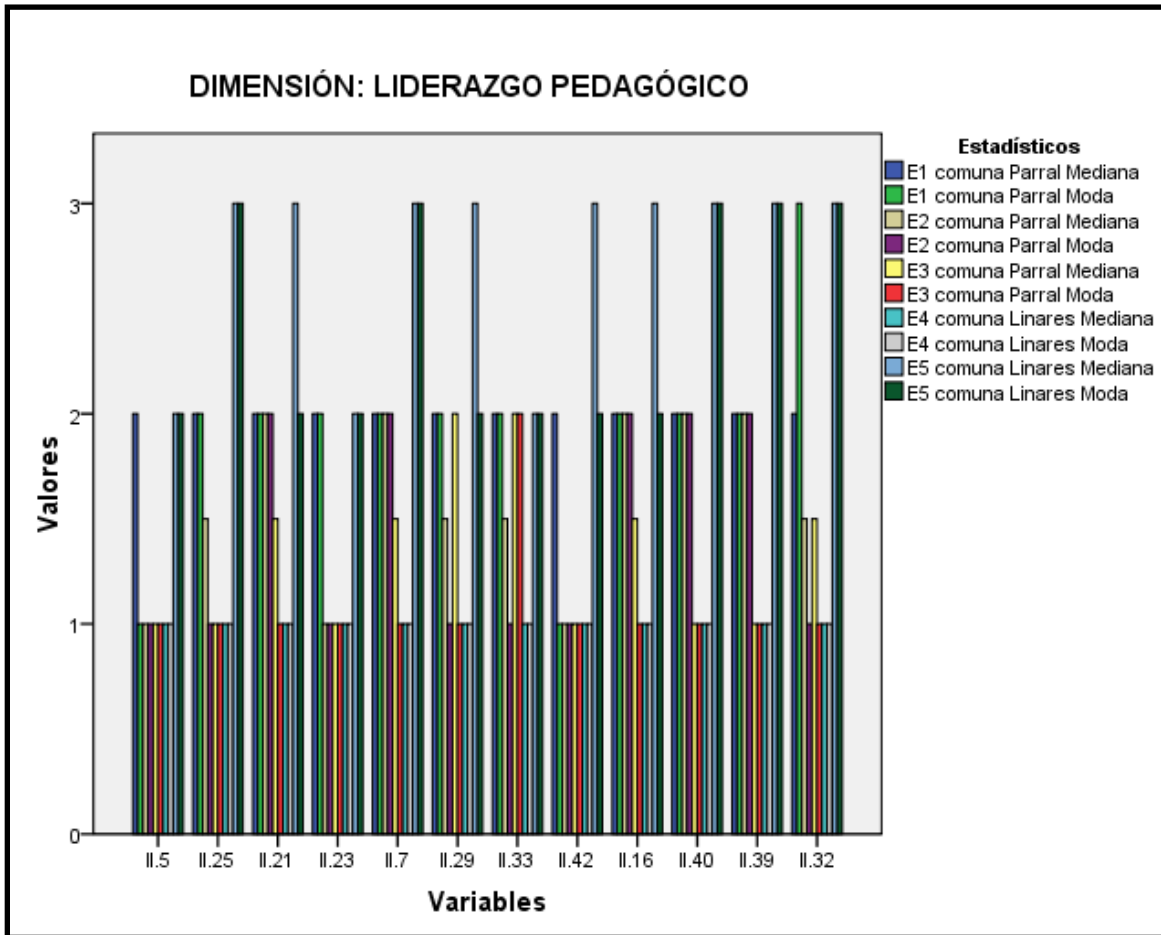
Respecto de la dimensión en estudio “Liderazgo Pedagógico”, correspondiente a tabla n° 11 y gráfico n° 2 que se adjuntan más bajo, se puede mencionar lo siguiente:



**Tabla n° 11: Modas y medianas Liderazgo Pedagógico.**

<b>Dimensión: Liderazgo Pedagógico.</b>															
Escuelas			II.5	II.25	II.21	II.23	II.7	II.29	II.33	II.42	II.16	II.40	II.39	II.32	
E1 comuna Parral	N	Válidos	14	14	13	13	14	14	14	14	14	14	13	14	
		Perdidos	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0
	Mediana		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Moda		1	2 <sup>a</sup>	2	2	2	2	2	2	1 <sup>a</sup>	2	2	2	3
E2 comuna Parral	N	Válidos	14	14	12	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
		Perdidos	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mediana		1	1,5	2	1	2	1,5	1,5	1	2	2	2	2	1,5
	Moda		1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1
E3 comuna Parral	N	Válidos	12	12	12	11	12	11	11	12	12	11	12	12	
		Perdidos	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	
	Mediana		1	1	1,5	1	1,5	2	2	1	1,5	1	1	1,5	
	Moda		1	1	1 <sup>a</sup>	1	1	1 <sup>a</sup>	2	1	1 <sup>a</sup>	1	1	1 <sup>a</sup>	
E4 comuna Linares	N	Válidos	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
		Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Mediana		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Moda		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
E5 comuna Linares	N	Válidos	29	28	28	29	29	28	27	27	29	29	28	28	
		Perdidos	0	1	1	0	0	1	2	2	0	0	1	1	
	Mediana		2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	
	Moda		2	3	2	2	3	2 <sup>a</sup>	2	2 <sup>a</sup>	2	3	3	3	
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.															
FUENTE: Elaboración Propia.															

Gráfico n° 2: Modas y medianas Liderazgo Pedagógico.



FUENTE: Elaboración Propia.

Tomada la dimensión segmentada por escuela, cabe destacar que la mejor evaluada corresponde a E4 de la comuna de Linares, cuestión que puede ser corroborado mediante las medianas y las modas de todas las afirmaciones, puesto que en ambos estadísticos coinciden en la variable “muy de acuerdo”.

Y por el contrario, E5 de la comuna de Linares, destaca por ser la escuela que evalúa de manera más baja dicha dimensión, lo que se puede evidenciar con los valores de la mediana y la moda de las afirmaciones II.7, II.25, II.32, II.39 e II.40 donde ambos estadísticos coinciden en la variable “en desacuerdo”.

Igualmente es importante destacar que las afirmaciones con mayor valoración en las 5 escuelas, corresponden a los reactivos II.5: Comunica de manera clara las metas para el año, II.23: En el caso de ausencia de un docente gestiona el reemplazo oportuno y II.42: Facilita mi trabajo pedagógico en el aula, cuestión que puede ser evidenciado mediante las medianas y modas de las aseveraciones anteriormente indicadas, donde ambos estadísticos

coinciden en las variables “muy de acuerdo” y “de acuerdo” y por el contrario, II.32: Estimula el trabajo autónomo de los profesores, muestra tendencia negativa en la escuela E5 de la comuna de Linares, ya que, más del 50% de los encuestados se encuentra en la variable “en desacuerdo” según indica la mediana que coincide a su vez con la moda de la afirmación y en la escuela E1, puesto que si bien más del 50% de los encuestados se encuentra en la variable “de acuerdo” se presenta una diferencia significativa respecto a la recurrencia, ubicándose ésta en la variable “en desacuerdo”, cuestión que puede ser evidenciado por medio de la moda de la aseveración en análisis.

En conclusión, se puede inferir que los docentes de la escuela E5 de la comuna de Linares se encuentran insatisfechos con la capacidad que tiene su director para liderar su establecimiento, puesto que no motiva y compromete a sus docentes con las metas fijadas en el establecimiento, no conoce las capacidades de cada uno, no estimula el trabajo autónomo y no promueve el perfeccionamiento docente, lo que nos indica que su tipo de liderazgo podría estar afectando la motivación, las relaciones interpersonales, el compromiso y finalmente el desarrollo profesional de su equipo de trabajo.

#### 4.1.3 Dimensión Visión Estratégica

Definida como la capacidad que tiene el director para comprender las señales sociales, educativas, tecnológicas, culturales, los cambios y las necesidades de su entorno regional y local, incorporándolo en el Proyecto Educativo de su establecimiento. Incluye además, la capacidad para involucrar en su gestión, el Proyecto Educativo comunal (MINEDUC, 2014).

Dicha dimensión está compuesta por tres preguntas que se muestran a continuación en la tabla.

**Tabla n° 12: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Visión Estratégica.**

Número	Ítems
II.9	Involucra a los apoderados en las actividades del establecimiento.
II.18	Participa en actividades extracurriculares junto con los profesores.
II.26	El director(a) conoce las expectativas profesionales de cada docente.

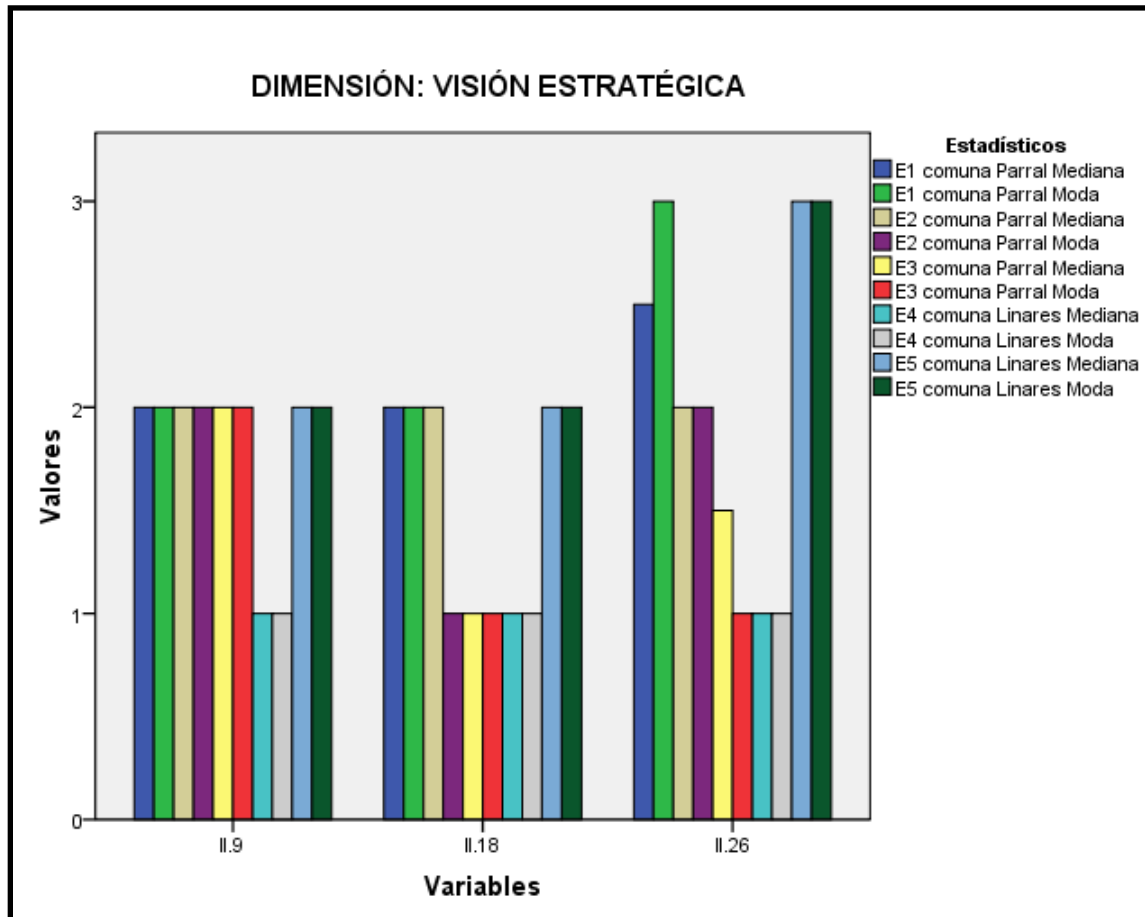
FUENTE: Elaboración Propia.

De acuerdo al análisis de los datos de la dimensión en estudio y según se evidencia en tabla n° 13 y gráfico número 3 que se adjuntan más bajo, se puede explicar lo siguiente

**Tabla n° 13: Modas y medianas Visión Estratégica.**

<b>Dimensión: Visión Estratégica</b>					
Escuelas			II.9.	II.18	II.26
E1 comuna Parral	N	Válidos	14	14	14
		Perdidos	0	0	0
	Mediana		2	2	2,5
	Moda		2	2	3
E2 comuna Parral	N	Válidos	8	13	14
		Perdidos	6	1	0
	Mediana		2	2	2
	Moda		2	1 <sup>a</sup>	2
E3 comuna Parral	N	Válidos	12	12	12
		Perdidos	0	0	0
	Mediana		2	1	1,5
	Moda		2	1	1
E4 comuna Linares	N	Válidos	17	17	17
		Perdidos	0	0	0
	Mediana		1	1	1
	Moda		1	1	1
E5 comuna Linares	N	Válidos	29	29	29
		Perdidos	0	0	0
	Mediana		2	2	3
	Moda		2	2	3
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.					
FUENTE: Elaboración Propia.					

Gráfico n° 3: Modas y medianas Visión Estratégica.



FUENTE: Elaboración Propia.

A nivel institucional, cabe señalar que el establecimiento con mayor valoración frente a la dimensión, corresponde a la escuela E4 de la comuna de Linares, pues marca una tendencia positiva concluyente en la variable “muy de acuerdo” en las tres afirmaciones según se muestra con las medidas de tendencia central (modas y medianas) que ambas coinciden en la variable anteriormente indicada. Y por el contrario, la institución E5 de la comuna de Linares muestra la menor valoración de la dimensión, ya que, los docentes indican estar “de acuerdo” con las afirmaciones II.9: Involucra a los apoderados en las actividades del establecimiento y II.18: Participa en actividades extracurriculares junto con los profesores, como señala la moda y mediana que coinciden en dicha variable, pero además, indican una tendencia negativa sobre el 50% en la afirmación II.26: El director(a) conoce las expectativas profesionales de cada docente, como lo muestra la variable “en desacuerdo” correspondiente a la moda y mediana donde ambas coinciden.

Por otra parte, es importante destacar que la afirmación mejor valorada por los profesores de todos los establecimientos educacionales encuestados, corresponde al

reactivo II.18: Participa en actividades extracurriculares junto con los profesores, puesto que las medianas y las modas de cada institución coinciden en las variables “muy de acuerdo” y “de acuerdo”.

Finalmente, se puede deducir que en general los docentes reconocen en la figura del director, una persona que involucra en su quehacer directivo las opiniones y necesidades de toda la comunidad educativa, pues generan las instancias para conocer e integrar las opiniones y las expectativas de su equipo de trabajo, a excepción de la escuela E5 que indica que su director no conoce las expectativas profesionales de sus docentes.

#### 4.1.4 Dimensión Gestión y Logro

Se define como la capacidad que tiene el director para determinar y cumplir eficientemente objetivos y prioridades del establecimiento, planificando, organizando, dirigiendo, controlando los recursos organizacionales, y velando porque éstos estén disponibles para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa. Incluye establecer planes de acción, liderando proyectos e implementando normas para lograr resultados de excelencia. Se refiere además a la capacidad de hacer gestión curricular en el establecimiento que dirige, habilidad para dirigir, integrar, desarrollar, apoyar, comunicar y consolidar a su equipo de trabajo, delegándole responsabilidades y tareas en función de las competencias y conocimientos de sus integrantes, favoreciendo la participación y propiciando el buen clima laboral (MINEDUC, 2014).

Las preguntas del cuestionario que forman parte de ésta dimensión se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla n° 14: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Gestión y Logros.**

Número	Ítem
II.3	Creo que las decisiones que el (la) director(a) toma están bien orientadas para enfrentar los desafíos más importantes de este establecimiento.
II.6	Gestiona los recursos económicos y humanos de manera adecuada.
II.17	Define y explica roles a cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.
II.22	Se preocupa por la infraestructura del establecimiento.
II.27	Ha generado o liderado innovaciones sustantivas.
II.43	Me conduce hacia el logro de resultados.
II.37	Evalúa la labor docente asociada a los logros de los estudiantes.
II.20	Informa detenidamente a los docentes sobre los temas y acuerdos tratados en el consejo escolar.
II.38	Se hace responsable y partícipe de los resultados obtenidos por los estudiantes.
II.41	Trabaja en equipo con los directivos.

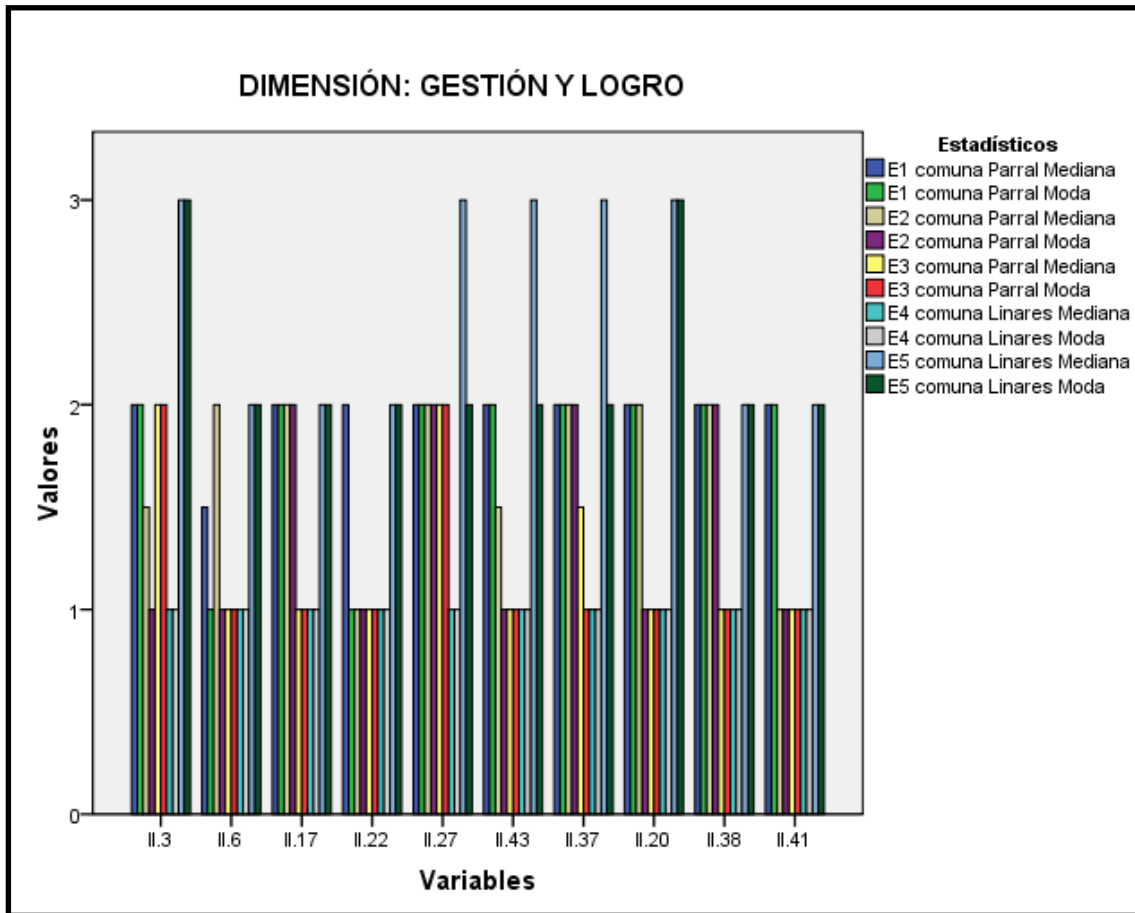
FUENTE: Elaboración Propia.

En relación a la dimensión “Gestión y Logros”, según datos entregados en tabla n° 15 y gráfico número 4 que se muestra a continuación, se destaca lo siguiente:

**Tabla n° 15: Modas y medianas Gestión y Logros**

<b>Dimensión: Gestión y Logros</b>													
Escuelas			II.3	II.6	II.17	II.20	II.	II.27	II.37	II.38	II.41	II.43	
E1 comuna Parral	N	Válidos	14	14	14	14	14	14	13	13	13	14	
		Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0
	Mediana		2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Moda		2	1	2	2	1 <sup>a</sup>	2	2	2	2	2	2
E2 comuna Parral	N	Válidos	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	
		Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mediana		1,5	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1,5
	Moda		1	1 <sup>a</sup>	2	1	1	2	2	2	2	1	1
E3 comuna Parral	N	Válidos	11	12	12	12	12	11	12	11	11	12	
		Perdidos	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0
	Mediana		2	1	1	1	1	2	1,5	1	1	1	
	Moda		2	1	1	1	1	2	1 <sup>a</sup>	1	1	1	
E4 comuna Linares	N	Válidos	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
		Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mediana		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	Moda		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
E5 comuna Linares	N	Válidos	28	29	29	29	28	28	27	27	28	25	
		Perdidos	1	0	0	0	1	1	2	2	1	4	
	Mediana		3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	
	Moda		3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
<p>a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.</p>													
<p>FUENTE: Elaboración Propia.</p>													

Gráfico n° 4: Modas y medianas Gestión y Logros.



FUENTE: Elaboración Propia.

Comparando la dimensión “Gestión y Logros” a nivel comunal, se puede destacar que los docentes de la comuna de Parral muestran una valoración más positiva que los docentes de la comuna de Linares, ya que sobre el 50% de los encuestados de todas las escuelas pertenecientes a la comuna de Parral reconocen estar “muy de acuerdo” o “de acuerdo” con cada una de las aseveraciones dadas, lo que puede ser corroborado por las coincidencias en dichas variables en medianas y modas de todas las afirmaciones.

Por otra parte, al hacer una comparación por institución se observa que la institución con mayor valoración corresponde a E4 de la comuna de Linares, cuestión que se visualiza a través de las medianas y las modas donde ambas se ubican en la variable “muy de acuerdo” en todos los reactivos consultados para la dimensión.

Y por el contrario, E5 de la comuna de Linares presenta la valoración más baja de la dimensión, puesto que las medianas y las modas coinciden en la variable “en desacuerdo” en las afirmaciones: II.3: Creo que las decisiones que el (la) director(a) toma están bien orientadas para enfrentar los desafíos más importantes de este establecimiento e II.20:



Informa detenidamente a los docentes sobre los temas y acuerdos tratados en el consejo escolar.

Finalmente, se puede inferir que las aseveraciones menos valoradas por los docentes de la escuela E5 de la comuna de Linares (II.3 e II.20), corresponden a dificultades de gestión directiva relacionada con la capacidad para dirigir y priorizar la toma de decisiones; y comunicar a su equipo de trabajo información relevante y oportuna.

#### 4.1.5 Dimensión Resolución de Problemas

Considerada como la habilidad que presenta el director para abordar los problemas y desafíos propios de su función, y para comprometerse con cursos de acción que consideren los elementos contextuales y recursos disponibles de su establecimiento. Incluye además la capacidad para innovar en la búsqueda de soluciones y tomar decisiones que sean conducentes a los resultados esperados. Es la capacidad para abordar y atender requerimientos de la comunidad educativa, de los padres y apoderados y de sus alumnos, considerando por sobretodo el bienestar de los niños y jóvenes (MINEDUC, 2014).

Dicha dimensión está compuesta por cuatro afirmaciones que se expresan en la siguiente tabla.

**Tabla n° 16: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Resolución de Problemas.**

Número	Ítem
II.2	Siento que puedo confiar en el director o directora.
II.4	Es efectivo (a) y oportuno (a) en resolver los problemas del establecimiento.
II.8	Instala instancias y actividades de encuentro entre estudiantes, apoderados y profesores.
II.15	Promueve un clima de buena convivencia en el establecimiento.

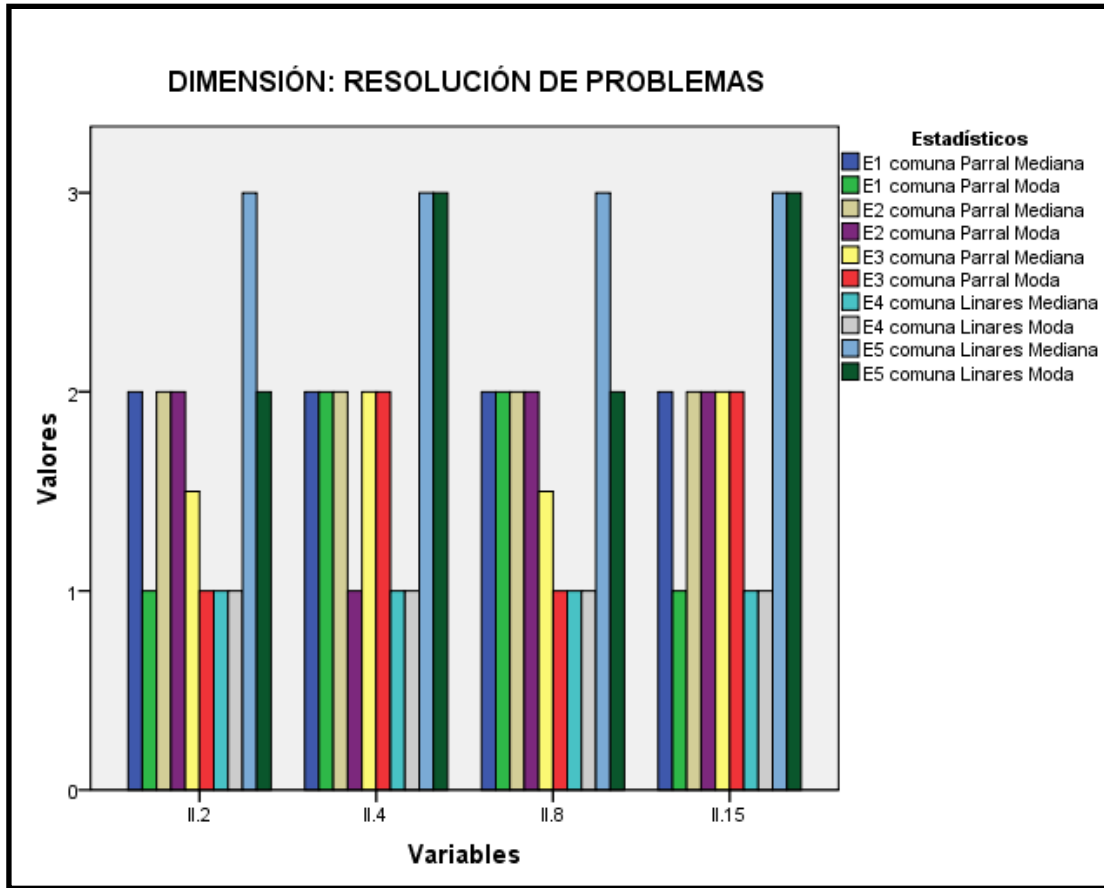
FUENTE: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos arrojados en la tabla n° 17 y gráfico número 5, relacionados con la dimensión “Resolución de Problemas”, se destaca:

**Tabla n° 17: Modas y medianas Resolución de Conflictos.**

<b>Dimensión: Resolución de Conflictos</b>						
Escuelas			II.2	II.4	II.8	II.15
E1 comuna Parral	N	Válidos	14	13	14	14
		Perdidos	0	1	0	0
	Mediana		2	2	2	2
	Moda		1	2	2	1
E2 comuna Parral	N	Válidos	14	14	13	14
		Perdidos	0	0	1	0
	Mediana		2	2	2	2
	Moda		2	1 <sup>a</sup>	2	2
E3 comuna Parral	N	Válidos	12	12	12	12
		Perdidos	0	0	0	0
	Mediana		1,5	2	1,5	2
	Moda		1	2	1 <sup>a</sup>	2
E4 comuna Linares	N	Válidos	17	17	17	17
		Perdidos	0	0	0	0
	Mediana		1	1	1	1
	Moda		1	1	1	1
E5 comuna Linares	N	Válidos	29	29	29	29
		Perdidos	0	0	0	0
	Mediana		3	3	3	3
	Moda		2	3	2	3
<p style="text-align: center;">a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.</p>						
<p>FUENTE: Elaboración Propia.</p>						

Gráfico n° 5: Modas y medianas Resolución de Conflictos.



FUENTE: Elaboración Propia.

A partir de la comparación realizada por establecimiento, cabe mencionar que la escuela E4 de la comuna de Linares, es la que presenta una mayor tendencia positiva sobre la dimensión en estudio, donde sobre el 50% de los docentes reconocen que pueden confiar en el director, pues resuelve los problemas de manera efectiva y oportuna, promoviendo la buena convivencia escolar e instalando instancias de encuentro con toda la comunidad, cuestión que puede ser corroborado con la coincidencia de las medianas y las modas en la variable “muy de acuerdo” en todas las afirmaciones.

Y por el contrario, la escuela E5 de la comuna de Linares es aquella que presenta la evaluación más baja, ya que, las medianas correspondientes a cada una de las afirmaciones marcan una tendencia negativa ubicándose en la variable “en desacuerdo”, si bien existe una variación en la moda de un punto en las aseveraciones II.2: Siento que puedo confiar en el director o directora y II.8: Instala instancias y actividades de encuentro entre estudiantes, apoderados y profesores que se ubican en la categoría “de acuerdo” respecto a la moda, no muestra cambios significativo puesto que de todas maneras más del 50% de los encuestados se encuentran insatisfechos con la capacidad que tiene el director para resolver problemas.

Por otra parte, cabe mencionar que la comuna de Parral marca una mayor tendencia positiva en relación a la percepción que tienen los docentes sobre la capacidad que tiene el director para dar solución a los problemas, cuestión que se evidencia con las medianas de las distintas afirmaciones donde sobre el 50% de los encuestados responden bajo la variable “de acuerdo” y donde las mayores recurrencias (modas) se muestran en las variables “muy de acuerdo” y “de acuerdo”.

Finalmente se puede deducir que la insatisfacción que tienen los docentes de la escuela E5 de la comuna de Linares, se debe principalmente a la falta capacidad que tiene el director para abordar y dar solución a los problemas, lo que provoca problemas de confianza.

#### **4.1.6 Dimensión Adaptación al Entorno y Articulación de Redes**

Entendida como la habilidad que tiene el director para reconocer el entorno cultural, social, económico del establecimiento y adaptarse a él con el fin de legitimar sus funciones y de considerar las particularidades de éste en el proyecto educativo institucional (MINEDUC, 2014).

La capacidad para involucrar a la comunidad en el proyecto educativo de su establecimiento, comprometiéndola en los resultados del proceso formativo de los alumnos (MINEDUC, 2014).

Y además la capacidad para identificar y establecer relaciones y redes de apoyo entre el establecimiento y su entorno público y privado a fin de generar nuevos recursos y aprendizajes para sus alumnos que permitan entregar una educación de calidad (MINEDUC, 2014).

Las preguntas del cuestionario que forman parte de la dimensión, se indican en la siguiente tabla:

**Tabla n° 18: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Adaptación al Entorno y Articulación.**

<b>Número</b>	<b>Ítem</b>
II.19	Genera redes de apoyo para el establecimiento.
II.30	Considera la realidad sociocultural del establecimiento para la toma de decisiones.

FUENTE: Elaboración Propia.

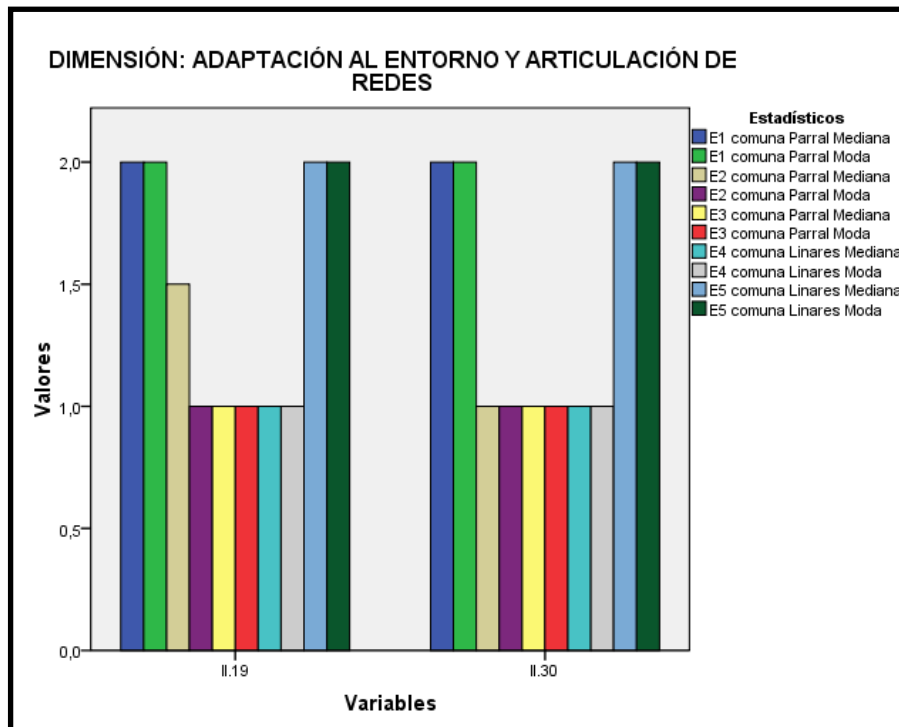
En relación al análisis de los datos entregados en la tabla n° 19 y gráfico número 6 referidos a la dimensión “Adaptación al Entorno y Articulación de Redes”, se observa lo siguiente:

**Tabla n° 19: Modas y medianas Adaptación al Entorno y Articulación de Redes.**

<b>Dimensión: Adaptación al Entorno y Articulación de Redes.</b>					
Escuelas				II.19	II.30
E1 comuna Parral	N	Válidos	14	14	
		Perdidos	0	0	
	Mediana		2	2	
	Moda		2	2	
E2 comuna Parral	N	Válidos	14	14	
		Perdidos	0	0	
	Mediana		1,5	1	
	Moda		1	1	
E3 comuna Parral	N	Válidos	12	12	
		Perdidos	0	0	
	Mediana		1	1	
	Moda		1	1	
E4 comuna Linares	N	Válidos	17	17	
		Perdidos	0	0	
	Mediana		1	1	
	Moda		1	1	
E5 comuna Linares	N	Válidos	29	28	
		Perdidos	0	1	
	Mediana		2	2	
	Moda		2	2	

FUENTE: Elaboración Propia.

Gráfico n° 6: Modas y medianas Adaptación al Entorno y Articulación de redes.



FUENTE: Elaboración Propia.

De acuerdo al análisis de los datos realizados a nivel general de dimensión, se evidencia una tendencia positiva hacia la misma, ya que, más del 50% de la muestra de los docentes de cada escuela indica estar “muy de acuerdo” y “de acuerdo” con cada afirmación, cuestión que puede evidenciarse con las medianas y las modas de todas las afirmaciones y establecimientos, pues ambas medidas de tendencia se encuentran en las mismas variables.

Además, es importante destacar que los profesores de las escuelas E2 de la comuna de Parral, E3 de la comuna de Parral y E4 de la comuna de Linares reconocen de manera tajante la capacidad que tiene su director para reconocer el entorno sociocultural en que se desenvuelve el establecimiento, incorporándolo en la toma de decisiones y de establecer relaciones de apoyo con el entorno público, cuestión que se puede evidenciar con las medianas y las modas donde ambas se encuentran en la categoría “muy de acuerdo” en todas las aseveraciones.

Para concluir, se puede inferir que los directores de las comunas de Parral y Linares, reconocen el entorno cultural, social y económico en que se encuentra el establecimiento, utilizan dicha información para la toma de decisiones académicas, administrativas y económicas y a su vez son directores que relacionan la escuela con el entorno público a través de la generación de redes de apoyo.

#### 4.1.7 Dimensión Conocimientos Técnicos

Se define como la experiencia y/o conocimiento que tiene el director sobre la educación pre-básica, educación básica y media, en relación a normativas relativas a la institucionalidad escolar (Ley SEP, Estatuto Docente, etc.). Por otra parte, se considera poseer al menos 1 años de experiencia en cargos docente directivo (Director, Subdirector, Inspector General) de establecimientos educacionales de similar envergadura y complejidad (MINEDUC, 2014).

Dentro de la dimensión trabajada las preguntas que forman parte de la misma son las expresadas en la siguiente tabla.

**Tabla n° 20: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Conocimientos técnicos.**

Número	Ítem
II.24	Demuestra conocimiento sobre normativas, decretos y leyes vigentes.
II.28	Utiliza el Proyecto Educativo como referente de su acción directiva.

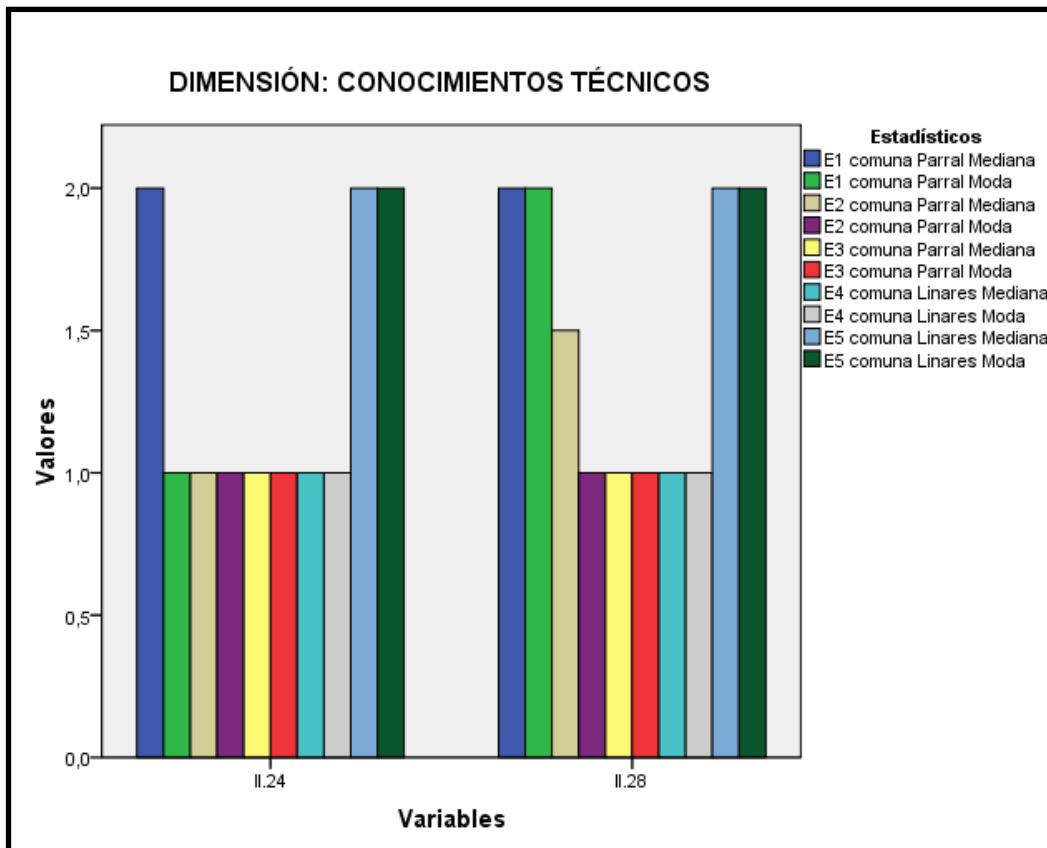
FUENTE: Elaboración Propia.

A continuación se muestra tabla n° 21 asociada a gráfico número 7, correspondiente al análisis de los datos se acuerdo a la dimensión en estudio.

**Tabla n° 21: Modas y medianas Conocimientos Técnicos.**

Dimensión: Conocimientos Técnicos.				
Escuelas			II.24	II.28
E1 comuna Parral	N	Válidos	14	14
		Perdidos	0	0
	Mediana		2	2
	Moda		1 <sup>a</sup>	2
E2 comuna Parral	N	Válidos	14	14
		Perdidos	0	0
	Mediana		1	1,5
	Moda		1	1
E3 comuna Parral	N	Válidos	12	12
		Perdidos	0	0
	Mediana		1	1
	Moda		1	1
E4 comuna Linares	N	Válidos	17	17
		Perdidos	0	0
	Mediana		1	1
	Moda		1	1
E5 comuna Linares	N	Válidos	29	29
		Perdidos	0	0
	Mediana		2	2
	Moda		2	2
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.				
FUENTE: Elaboración Propia.				

Gráfico n° 7: Modas y medianas Conocimientos Técnicos.



FUENTE: Elaboración Propia.

Haciendo un análisis a nivel general de la dimensión, se observa la marca de tendencia positiva, ya que, más del 50% de la muestra de cada establecimiento indica estar “muy de acuerdo” y “de acuerdo” con las afirmaciones consultadas (mediana) encontrándose además las mayores recurrencias (modas) en las mismas variables.

No obstante, las escuelas que reconocen de manera concluyente la experiencia y conocimiento que posee el director de su establecimiento sobre normativas, decretos y leyes vigentes e identifican que su conductor utiliza el Proyecto Educativo como referente de la acción directiva, corresponden a las escuelas E2 y E3 de la comuna de Parral y E4 de la comuna de Linares, como se evidencia con las modas y las medianas, donde ambas se encuentran en la variable “muy de acuerdo”.

Se puede concluir entonces que no existe una diferencia significativa a nivel de establecimiento educacional respecto a la dimensión “Conocimientos Técnico”, ya que todas las escuelas marcan tendencia positiva en ambas afirmaciones, encontrándose en las variables “muy de acuerdo” y “de acuerdo” donde medianas y modas coinciden en las



mismas variables, por lo tanto, los docentes admiten y reconocen el conocimiento de sus directores en temas técnicos y legales.

#### 4.1.8 Dimensión Rendición de Cuentas

Se define como la rendición que debe realizar el director de un establecimiento educacional para informar a la comunidad escolar sobre su gestión académica, administrativa y financiera.

Las preguntas del instrumento que forman parte de dicha dimensión, se describen en la siguiente tabla.

**Tabla n° 22: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Rendición de Cuentas.**

Número	Ítem
II.13	Informa a la comunidad educativa sobre logros académicos del establecimiento.
II.14	Rinde cuenta de su gestión a la comunidad escolar.

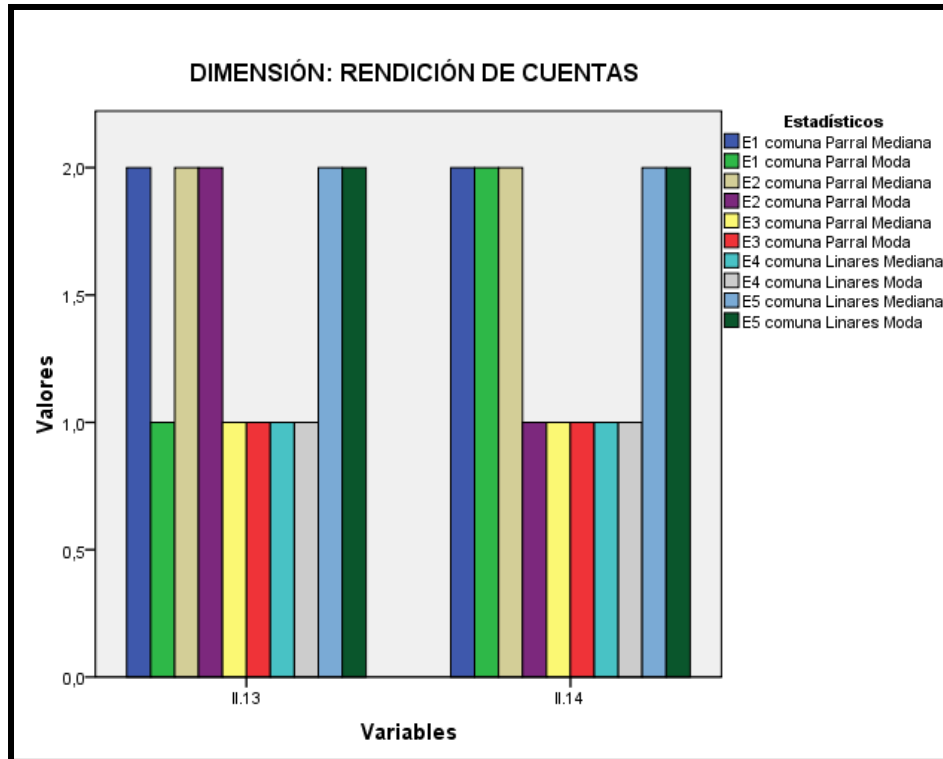
FUENTE: Elaboración Propia.

A partir de la información proporcionada por la tabla n° 23 y gráfico número 8 correspondiente a la dimensión en estudio, cabe destacar lo siguiente:

**Tabla n° 23: Modas y medianas Rendición de Cuentas.**

<b>Dimensión: Rendición de Cuentas.</b>				
Escuelas			II.13	II.14
E1 comuna Parral	N	Válidos	14	14
		Perdidos	0	0
	Mediana		2	2
	Moda		1	2
E2 comuna Parral	N	Válidos	14	14
		Perdidos	0	0
	Mediana		2	2
	Moda		2	1 <sup>a</sup>
E3 comuna Parral	N	Válidos	12	12
		Perdidos	0	0
	Mediana		1	1
	Moda		1	1
E4 comuna Linares	N	Válidos	17	17
		Perdidos	0	0
	Mediana		1	1
	Moda		1	1
E5 comuna Linares	N	Válidos	29	29
		Perdidos	0	0
	Mediana		2	2
	Moda		2	2
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.				
FUENTE: Elaboración propia.				

Gráfico n° 8: Modas y medianas Rendición de Cuentas.



FUENTE: Elaboración Propia.

Se puede mencionar que la dimensión “Rendición de Cuentas” marca tendencia positiva, pues más del 50% de los encuestados responden en las variables “de acuerdo” y “muy de acuerdo” en todas las aseveraciones y además las mayores recurrencias son coincidentes con las variables descritas anteriormente.

Por otra parte, cabe diferenciar que las escuelas con mayor satisfacción de la dimensión, pertenecen a E3 de la comuna de Parral y E4 de la comuna de Linares, quienes comparten plenamente y de manera decisiva la rendición de cuentas que realiza el director de su establecimiento a la comunidad escolar en temas de logros académicos y gestión directiva, cuestión que puede visualizarse a través de las medianas y las modas ubicándose ambas en la variable “muy de acuerdo”.

Finalmente, se puede inferir que la Rendición de Cuentas en los directores de las escuelas seleccionadas para el estudio de las comunas de Parral y Linares, se encuentra incorporada dentro de su quehacer directivo, puesto que los docentes de todas las escuelas reconocen su realización.

#### 4.1.9 Dimensión Ejercicio Democrático

Entendida como la capacidad que tiene el director de un establecimiento de aplicar en su gestión directiva, la democracia como instrumento de consenso para la toma de acuerdos y decisiones, corresponde a la capacidad de escuchar y tomar en consideración las opiniones de los integrantes de la comunidad escolar en temas que sean pertinentes a sus conocimientos.

Las preguntas que forman parte de la dimensión en estudio, se describen en la siguiente tabla.

**Tabla n° 24: Ítems de la entrevista correspondientes a la dimensión Ejercicio Democrático.**

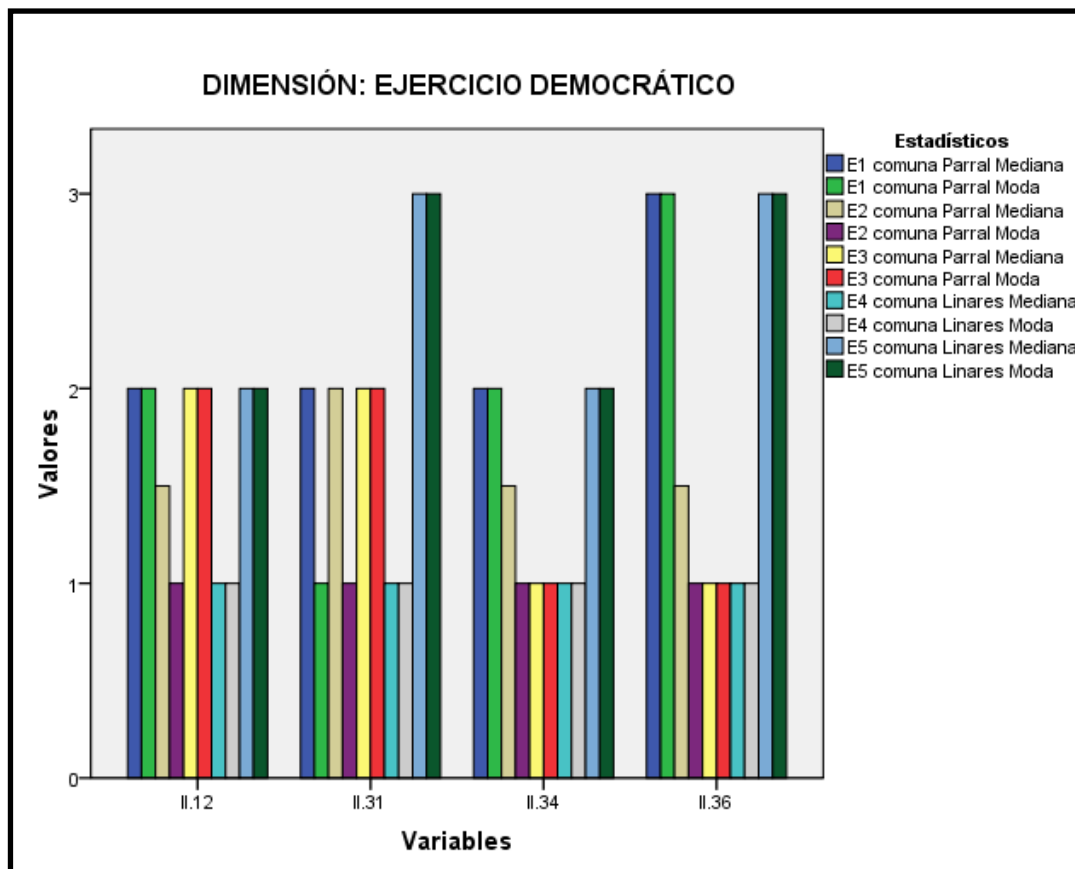
Número	Ítem
II.12	Genera instancias de toma de decisiones donde se considera la opinión de los profesores.
II.31	Está abierto (a) a recibir retroalimentación sobre su desempeño.
II.34	Involucra a los profesores en la definición de metas pedagógicas.
II.36	Promueve instancias sistemáticas en que los profesores tienen la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas.

FUENTE: Elaboración Propia.

**Tabla n° 25: Modas y medianas Ejercicio Democrático.**

Dimensión: Ejercicio Democrático.						
Escuelas			II.12	II.31	II.34	II.36
E1 comuna Parral	N	Válidos	14	14	14	11
		Perdidos	0	0	0	3
	Mediana		2	2	2	3
	Moda		2	1 <sup>a</sup>	2	3
E2 comuna Parral	N	Válidos	14	14	14	14
		Perdidos	0	0	0	0
	Mediana		1,5	2	1,5	1,5
	Moda		1	1	1	1
E3 comuna Parral	N	Válidos	12	12	12	11
		Perdidos	0	0	0	1
	Mediana		2	2	1	1
	Moda		2	2	1	1
E4 comuna Linares	N	Válidos	17	17	17	17
		Perdidos	0	0	0	0
	Mediana		1	1	1	1
	Moda		1	1	1	1
E5 comuna Linares	N	Válidos	29	27	28	28
		Perdidos	0	2	1	1
	Mediana		2	3	2	3
	Moda		2	3	2	3
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.						
FUENTE: Elaboración Propia.						

Gráfico n° 9: Modas y medianas Ejercicio Democrático.



FUENTE: Elaboración Propia.

Los datos expresados en la tabla n° 25 y gráfico número 9 permiten realizar las siguientes conclusiones:

En relación a los datos arrojados, cabe destacar que la escuela que presenta una mayor aceptación respecto a la dimensión “Ejercicio Democrático” corresponde a E4 de la comuna de Linares, puesto que más del 50% de los encuestados reconoce plenamente la democracia como instrumento de consenso para la toma de acuerdos y decisiones en la unidad educativa en que se desempeña, y a su vez valora que el director este abierto a recibir críticas y/o aportes sobre su quehacer directivo, cuestión que se evidencia a través de las modas y las medianas puesto que ambas se ubican en la variable “muy de acuerdo”.

Y por el contrario, la unidad educativa que presenta una menor valoración, es decir tendencia negativa frente a dicha dimensión corresponde a E5 de la comuna de Linares, que presenta insatisfacción de los docentes en las afirmaciones II.31: Está abierto (a) a recibir retroalimentación sobre su desempeño y II.36: Promueve instancias sistemáticas en que los profesores tienen la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas,

cuestión que se confirma a través de las modas y las medianas donde ambas se ubican en la variable “en desacuerdo”.

No obstante, es importante señalar que el ítem con mayor desaprobación corresponde al II.36: Promueve instancias sistemáticas en que los profesores tienen la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas, cuestión que se puede corroborar por medio de la mediana y las modas de las escuelas E1 de la comuna de Parral y E5 de la comuna de Linares pues ambos estadísticos coinciden en la variable “en desacuerdo”.

En conclusión, se puede inferir que los docentes de la escuela E4 reconocen y dan valor trascendental a la democracia como instrumento de conceso en la gestión de su director, mientras que por el contrario los profesores de la escuela E5 no reconocen el ejercicio democrático en la gestión directiva, pues se puede deber a que el tipo de liderazgo instalado por su director es más bien vertical y en algunas situaciones transversal, por tanto no está dispuesto a recibir retroalimentación de su equipo respecto a su desempeño de manera constante y sólo en ocasiones hace partícipe a los docentes en la toma de decisiones pedagógicas.

#### **4.2 Presentación y análisis cualitativo de resultados “Entrevista Docentes”**

En éste apartado del estudio se darán a conocer los resultados que se obtuvieron de la aplicación de la “Entrevista para Docentes”, correspondiente a la dimensión III, integrada por dos preguntas de respuesta abierta.

**Tabla n° 26: Preguntas de análisis cualitativo.**

<b>Número</b>	<b>Pregunta</b>
3.1	La principal fortaleza de su director es:
3.2	La principal debilidad de su director es:

FUENTE: Elaboración Propia.

El análisis cualitativo se realizará para profundizar en algunos aspectos que tienen relación con las dimensiones trabajadas en el análisis cuantitativo.

Para agrupar las respuestas de cada pregunta se utilizarán categorías de respuestas que permitirán explicar de mejor manera las contestaciones entregadas por los docentes de los diferentes establecimientos.

El análisis de cada respuesta se hará de manera general, es decir, todos los establecimientos integrados en las mismas categorías.

#### 4.2.1 Fortalezas

**Cuadro N° 1: Fortalezas del Director**

Categoría	Recurrencia
Atributos personales	25
Liderazgo	13
Gestión directiva	11
Atributos para el cargo	7
Relaciones humanas	6
Pasión por la educación	5
Resolución de conflictos	4
Conocimientos técnicos	4

FUENTE: Elaboración Propia.

De acuerdo a la pregunta 3.1 de la “Entrevista para docentes”, que busca identificar las fortalezas del director de cada establecimiento educacional, se observa que la categoría con mayor recurrencia es la denominada **Atributos personales (25)**, entendida como características y/o cualidades que distinguen y definen al director, respecto a su manera de ser. Siendo las respuestas más significativas las siguientes: “...es empática”(S9,E1), “...Persona amable, afable y no es confrontacional” (S1E2) y “...Calidad humana” (S15E5). Lo cual evidencia que para los encuestados tiene mayor valor como fortaleza la forma de ser y actuar del director antes que su desempeño laboral, puesto que es la categoría que presenta mayor recurrencia.

A continuación otra de las categorías con mayor recurrencias es la llamada, **Liderazgo (13)**, definida como capacidad que tiene el director de un establecimiento educacional para movilizar, influenciar, motivar y comprometer a la comunidad escolar en la mejora de la educación, haciendo uso de la innovación, favoreciendo y facilitando los quehaceres pedagógicos. Siendo las respuestas más significativas: “...Facilita el trabajo pedagógico tanto dentro como fuera de la sala” (S13E1), “...Deja que los docentes innoven y trabajen tranquilos confiando en su profesionalismo, apoyándolos” (S17E4) y “...Actitud positiva hacia el trabajo, alentado a la motivación para la obtención de buenos resultados” (S4E5). Lo que indica que los docentes se sienten acompañados, motivados y apoyados por sus directores en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Respecto a la categoría **Gestión directiva (11)**, entendida como la capacidad que tiene el director para planificar, organizar, dirigir y coordinar los procesos de enseñanza y aprendizaje, propiciar el buen clima laboral y gestionar recursos. Las respuestas más significativas son las siguientes: “...Promueve la sana convivencia entre profesores y apoderados” (S10E1), “...Sentido del deber, procura que cada uno cumpla el rol que le corresponde en la escuela” (S6E3) y “...Preocupado y ocupado del entorno y medio ambiente, realizando un lindo proyecto ecológico gestionando recursos importantes” (S15E4). Llama la atención que dentro de la categoría en estudio la respuesta que tuvo

mayor recurrencia corresponde a la capacidad que tiene el director para favorecer el clima y la convivencia escolar, según se puede evidenciar en tabla de respuestas incluida en anexos.

En relación a la categoría **Atributos para el cargo** (7), definida como el conjunto de competencias por formación académica y/o experiencia, que favorecen la labor directiva. Siendo las respuestas más representativas: “...*Experiencia en el cargo*” (S4E3), “...*Contar con una preparación en administración*” (S5E2) y “...*El conocimiento y experiencia con el establecimiento CEIA*” (S14E2), lo que indica que los encuestados valoran la experiencia y a su vez la formación integral del director como elementos que potencian la labor directiva.

Siguiendo con la categoría **Relaciones humanas** (6), entendida como el trato o sociabilidad que tiene el director con todas las personas que conforman la comunidad educativa, donde las respuestas más significativas son las siguientes: “...*Mantiene relaciones de mucha cercanía con las personas, nos escucha y comprende*” (S9E2), “...*Saluda cada día a todo el personal*” (S5E5) y “...*Se preocupa de mantener buenas relaciones humanas con los profesores*” (S10E1), demuestra que los profesores valoran el tipo de relaciones humanas que desarrollan sus directores, puesto que es considerada como fortaleza si es positiva y por el contrario sería considerado debilidad si es negativa.

Respecto a la categoría **Pasión por la educación** (5), entendida como el grado de compromiso que presenta el director de un establecimiento para contribuir activamente en la formación escolar. Siendo las respuestas más características: “...*Compromiso con la unidad educativa*” (S8E4), “...*Compromiso con la educación de adultos*” (S6E2) y “...*Trabajar arduamente por la educación*” (S5E4). Lo que permite evidenciar que para los docentes es importante identificar en su director el grado de compromiso que tiene con el sistema educativo, puesto que si es considerado por ellos como una fortaleza quiere decir que es considerado a su vez como factor de éxito o fracaso.

Finalmente las categorías que presentan menores recurrencias (4) corresponden a **Resolución de conflictos** y **Conocimientos técnicos**.

**Resolución de conflictos**, entendida como habilidad que tiene el director para abordar y solucionar los problemas y desafíos existentes en la unidad educativa, donde las respuestas más representativas son las siguientes: “...*Rapidez en resolución de conflictos*” (S7E1) y “...*La dedicación y esfuerzo para con los problemas que surgen*” (S14E2), lo que indica que para los docentes los criterios de tiempo de solución y forma de atención, marcan una diferencia al momento de abordar un problema.

**Conocimientos técnicos**, definido como el nivel de empoderamiento que tiene el director sobre programas, normativas, decretos y leyes relativos a la institucionalidad escolar, siendo las respuestas más significativas: “...*Conoce protocolos de acción*” (S9E1) y “...*Conocimiento sobre decretos y leyes para trabajar en un marco legal*” (S24E5), lo que demuestra que para los docentes el marco legal es un contenido que debe ser manejado por

los directores, lo que se puede evidenciar al momento de reconocer el grado de empoderamiento como fortaleza.

Para finalizar llama la atención que cuatro encuestados, entreguen respuestas tan ambiguas o fuera de lugar, que no responden a lo solicitado, según se muestra a continuación:

“...Generar instancias” (S3E1).

“...Asistencia y presencia en actividades programadas” (S3E5).

“...Asistir al liceo” (S7E5).

“...No tiene fortalezas, son muy escasas” (S22E5).

En resumen, la categoría de Atributos Personales es la que presenta mayor recurrencia entre los encuestados, lo que indica que los docentes reconocen como fortalezas de un director características o atributos relacionados más bien con la forma de ser y de actuar, que por la capacidad que éstos tengan para liderar, gestionar y manejar conocimientos técnicos, entre otros.

#### 4.2.2 Debilidades

Cuadro N° 2: Debilidades del Director

Categoría	Recurrencia
Características personales inadecuadas	20
Liderazgo insuficiente	11
Habilidades sociales limitadas	8
Gestión deficiente	4
Escasos conocimientos técnicos pedagógicos.	3

FUENTE: Elaboración Propia.

En relación a la pregunta 3.2 de la “Entrevista para docentes”, que busca identificar las debilidades del director de cada establecimiento educacional, se observa que la categoría con mayor recurrencia es la denominada **Características personales inadecuadas** (20), entendida como cualidades y/o atributos personales inapropiados de la forma de ser del director que afectan a la unidad educativa. Siendo las respuestas más significativas: “...Es muy confiado” (S13E4), “...Se deja influenciar por comentarios de terceros y eso genera un mal ambiente laboral” (S1E5) y “...Cambiante en sus decisiones” (S4E5), lo que indica que los docentes logran reconocer los atributos personales de su director y aquellos que podrían estar afectando tanto a él como en su desempeño laboral.

Respecto a la categoría **Liderazgo insuficiente** (11), definida como la limitada capacidad que tiene el director para movilizar, influenciar, motivar y comprometer a la comunidad escolar en la mejora de la educación. Las respuestas más representativas son: “...No lograr la confianza de sus profesores” (S2E5), “...Falta de empoderamiento en el



*cargo, tomar decisiones y acciones más drásticas ante el incumplimiento de las labores de algunos miembros de la comunidad educativa” (S6E2) y “...El poco compromiso de algunos docentes” (S13E2), lo que indica que el liderazgo directivo carece de compromiso personal, lo que incide en la poca confianza y motivación del equipo docente.*

De acuerdo a la categoría **Habilidades sociales limitadas** (8), entendida como las conductas negativas del director que afectan las relaciones interpersonales de la comunidad educativa. Siendo las respuestas más representativas: “...No escucha a sus docentes” (S21E5), “...Falta empatía con los profesores” (S25E5) y “...Intransigencia con los permisos de sus funcionarios” (S28E5), lo que demuestra que podrían existir problemas de comunicación que afectarían la convivencia escolar.

Respecto a la categoría **Gestión deficiente** (4), entendida como limitada capacidad que presenta el director para planificar, organizar, dirigir y coordinar los procesos de enseñanza y aprendizaje, propiciar el buen clima laboral y gestionar recursos. Las respuestas más representativas son: “...No delegar acciones o funciones” (S12E5) y “...La toma de ciertas decisiones que no representan un consenso absoluto” (S14E2), lo que indica que podrían existir dificultades para dirigir, delegar y trabajar en equipo.

Finalmente referido a la categoría **Escasos conocimientos técnicos pedagógicos** (3), referido al conocimiento y/o experiencia que tiene el director en relación a la normativa interna del colegio, a los aspectos técnicos pedagógicos y marco legal. Las respuestas más representativas son: “...Falta capacidad técnica” (S20E5) y “...Falta de experiencia como director, pero que cada día ésta se resuelve con sus capacidades” (S11E4), lo que indica que para los docentes, la adecuada dirección de un colegio está dada por la experiencia práctica y teórica de su director.

En resumen de acuerdo a los docentes las principales debilidades que presentan los directores seleccionados por el SADP se relacionan con características personales inadecuadas, por ejemplo, “...Es muy confiado” (S13E4), lo que permite dilucidar que la forma de ser y actuar de los directores tiene una mayor relevancia para el cuerpo docente frente a las competencias profesional que posea.

#### **4.3 Presentación y análisis cuantitativo de resultados “Entrevista para el director (a)”**

El presente análisis corresponde a la aplicación de un segundo instrumento “Entrevista para el director (a)”, con el objetivo de recopilar información sobre el proceso de instalación de directores elegidos por el Sistema de Alta Dirección Pública y su posterior implementación en el cargo, mediante preguntas de respuesta dicotómica, escala de apreciación, escala de frecuencia y preguntas abiertas.

Dicho entrevista está formado por cuatro ítems:

- I. Antecedentes personales y curriculares.
- II. Proceso de instalación y desarrollo.

- III. Ejercicio en el cargo.
- IV. Desempeño en el cargo.

El estudio recoge la percepción de cinco directores escogidos por el SADP de las comunas de Parral y Linares, los cuales serán nombrados durante la investigación por medio de la siguiente nomenclatura:

**Tabla n° 27: Nomenclaturas de directores utilizados para el estudio.**

Nomenclatura	Descripción
D1	Director (a) 1 de la comuna de Parral
D2	Director (a) 2 de la comuna de Parral
D3	Director (a) 3 de la comuna de Parral
D4	Director (a) 4 de la comuna de Linares
D5	Director (a) 5 de la comuna de Linares

FUENTE: Elaboración Propia.

#### 4.3.1 Antecedentes personales y curriculares

**Tabla n° 28: Promedio de años trayectoria laboral.**

Nomenclatura	Edad	Año título	Años Profesor	Años Director	Años directivo colegio	Período (meses) director ADP
D1	60	1984	20	21	11 años	9 meses
D2	49	1987	22	18	1 año	1 año
D3	42	2002	12	1 año y 6 meses	1 año y 6 meses	12 meses
D4	64	1979	41	2 años	2 años	2 años
D5	40	2005	8	1 año y 6 meses	1 año y 6 meses	1 año y 6 meses
<b>PROMEDIO</b>	51,00	1991,40	20,60	8,60	3,420	1,280

FUENTE: Elaboración Propia.

Al interpretar la tabla n° 28, se puede evidenciar que la edad promedio de los directores seleccionados por el SADP en las comunas de Parral y Linares es de 51 años, lo que indica que son directores con experiencia en el rubro educativo, pues en promedio trabajaron 20 años como docentes antes de ser escogidos como directores, 8 años como media de experiencia directiva en otro establecimiento y 3 años en promedio de desempeño como director en el mismo establecimiento anterior al proceso de ADP.

Además se puede observar que los directores de la muestra en promedio llevan 1,2 meses de desempeño en el cargo luego de ser seleccionados por el SADP.

<b>Tabla n° 29: Porcentaje de antecedentes de formación profesional.</b>			
<b>Sexo</b>	<b>Título profesional</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Centro de educación superior que se graduó últimamente</b>
Masculino (40%)	Profesor general básico (60%)	Licenciado (67%)	Instituto Profesional Chillán (20%)
Femenino (60%)	Administración de empresas (20%)	Magister (33%)	Universidad de Chile (20%)
	Profesor de educación media (20%)	Doctor (0%)	Universidad Católica del Maule (20%)
			Universidad del Desarrollo (20%)
			Universidad Mayor (20%)

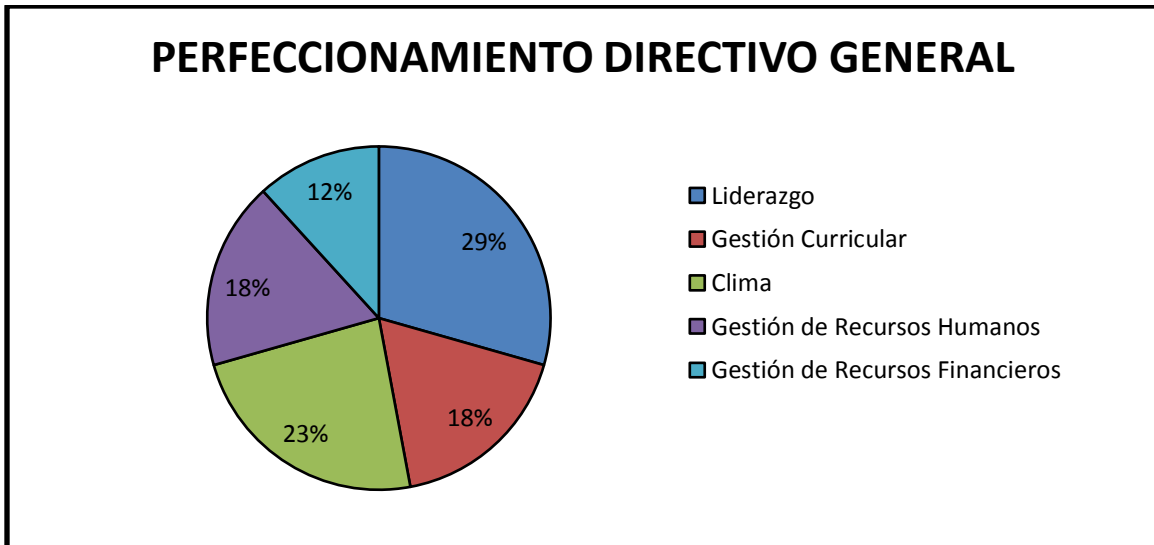
FUENTE: Elaboración Propia.

A partir de la tabla n° 29 cabe mencionar que de los directores encuestados un 40% corresponde a hombres y un 60% a mujeres, lo que indica un leve incremento del sexo femenino por sobre el masculino en la asignación de puestos directivos en las comunas del estudio.

Por otra parte, llama la atención que sólo un 33% de los directores presenten estudios de postgrado a nivel de magister, puesto que el 67% restante sólo cuenta con estudios de pregrado.

Finalmente es importante destacar que un director de la muestra, correspondiente al 20% no posee título del área educacional, sino que más bien del área económica. Además mencionar que los centros en que se graduaron últimamente los directores corresponden en su mayoría (60%) a instituciones privadas y sólo un 40% a instituciones estatales.

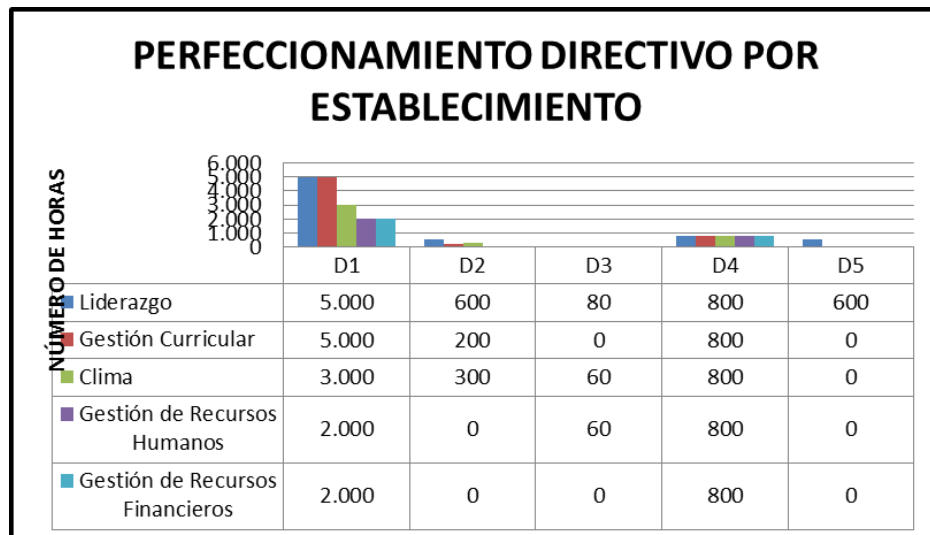
Gráfico n° 10: Perfeccionamiento Directivo General.



FUENTE: Elaboración Propia.

Respecto a las áreas en que los directores han realizado perfeccionamientos, se puede señalar que las áreas que presentan un mayor porcentaje de perfeccionamiento corresponden a las áreas de Liderazgo Institucional y Clima y Convivencia Escolar con un 29% y 23% respectivamente. Y por el contrario, llama la atención que el área de menor perfeccionamiento por los directores, con sólo un 12% atañe a Gestión de Recursos Financieros, lo que muestra que los directores en su mayoría no poseen conocimientos de tipo financiero.

Gráfico n° 11: Perfeccionamiento Directivo por Establecimiento.



FUENTE: Elaboración Propia.

En relación a las áreas de perfeccionamiento analizadas y al número de horas de estudio, según se observa en el gráfico n° 11, cabe destacar que los directores D1 de la comuna de Parral y D4 de la comuna de Linares presentan estudios en todas las áreas analizadas, siendo D1 el que posee una mayor cantidad de horas de estudio, con un mínimo de 2.000 horas por perfeccionamiento. Y por el contrario D5 de la comuna de Linares corresponde al director con menos perfeccionamientos, pues sólo posee en el área de Liderazgo institucional.

En síntesis se puede concluir que el área con mayor especialización por parte de los directores de las comunas de Parral y Linares corresponde a Liderazgo institucional y que el director con mayor especialización con respecto a perfeccionamientos es D1 de la comuna de Parral.

De la misma forma, mencionar que el área de menor especialización por los directores escogidos por el SADP de las comunas de Parral y Linares, se refiere a Gestión y Recursos Financieros, siendo posible inferir que su baja demanda se podría deber a la baja autonomía que tienen éstos en temas financieros, puesto que el control y manejo de recursos principalmente recae en el Departamento de Educación Municipal. Si bien en la actualidad los directores por medio de los recursos provenientes de la Subvención Escolar Preferencial han podido ser un poco más autónomos en la toma de decisiones financieras, aún se encuentran con barreras desde sus sostenedores, lo que podría explicar la falta de interés por perfeccionarse en dicha área.

### 4.3.2 Trayectoria Laboral

**Tabla n° 30: Recurrencia y porcentajes de la Trayectoria Laboral.**

<b>Trayectoria laboral antes de ser nombrado por el SADP</b>	<b>SI</b>	<b>%</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>
¿Era director de este establecimiento?	1	20%	4	80%
¿Formaba parte del equipo directivo de este establecimiento?	0	0	5	100%
¿Era directivo de otro establecimiento de la comuna?	1	20%	4	80%
¿Era docente de este establecimiento?	1	20%	4	80%
¿Era docente de otro establecimiento de la comuna?	1	20%	4	80%
¿Había sido nombrado por ADP en otro establecimiento?	1	20%	4	80%

FUENTE: Elaboración Propia.

De acuerdo a la trayectoria laboral de los directores encuestados, según se evidencia en tabla n° 30, llama la atención que los directores seleccionados por el SADP en su mayoría equivalente al 80%, nunca antes habían sido director de un establecimiento educacional correspondiente a la comuna para la cual fue seleccionado, además un 100%

indica no haber pertenecido con anterioridad al equipo directivo del establecimiento en que actualmente desempeña sus funciones, y tampoco haber pertenecido a la planta docente de la comuna, lo que deja en evidencia que los directores son personas nuevas en cuanto a la ocupación del cargo y al desempeño docente en las comunas para las cuales fueron seleccionados.

Se puede concluir entonces, que la mayoría de los directores nombrados por el SADP, no posee experiencia laboral como director, como docente ni como directivo en la comuna en que se desempeña actualmente, por tanto, se puede evidenciar falta de conocimientos prácticos, en terreno, in situ de la realidad educacional que presenta cada comuna por parte de los directores seleccionados por éste nuevo sistema.

### 4.3.3 Proceso de instalación y desarrollo

La escala de apreciación utilizada para esta dimensión se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla n° 31: Escala de valoración para la dimensión proceso de instalación.**

1	2	3	4
MA	DA	ED	MD
Muy de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo

FUENTE: Elaboración Propia.

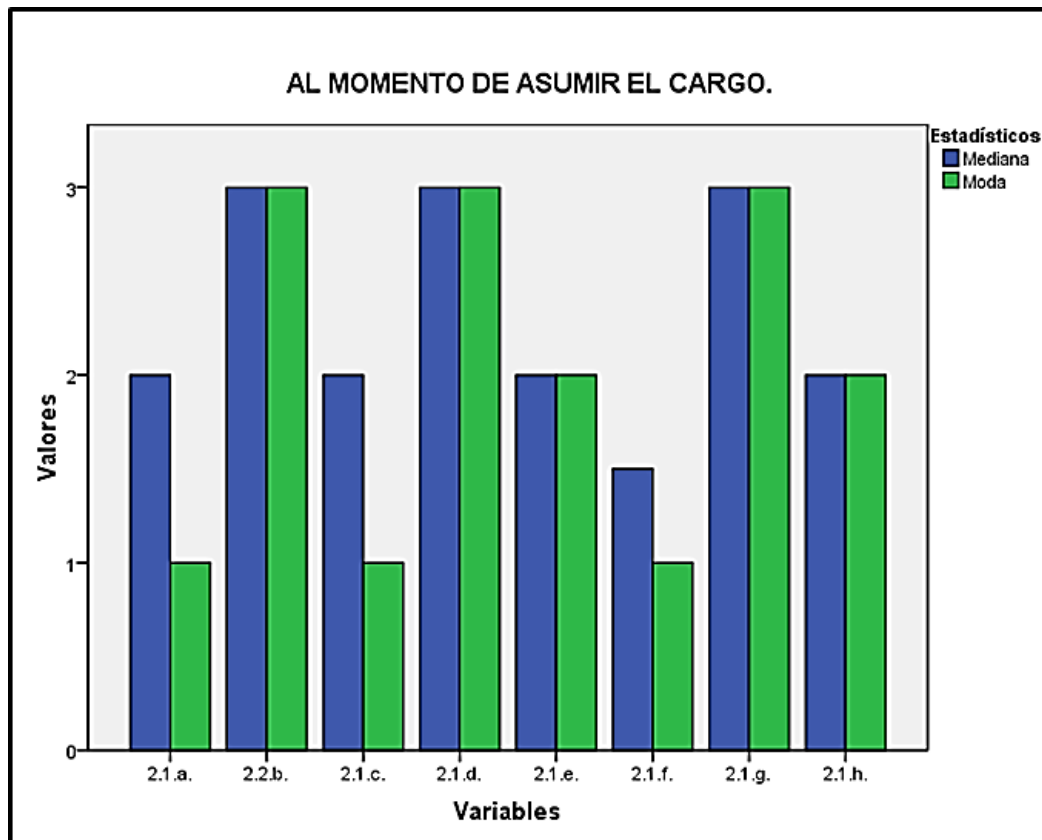
**Tabla n° 32: Proceso de instalación al momento de asumir el cargo.**

<b>Instalación en el cargo.</b>									
		2.1.a. El alcalde o jefe DAEM le comunicó con claridad sus roles, funciones y atribuciones para el desempeño del cargo.	2.2.b. El alcalde o jefe DAEM le entregó un panorama amplio e informativo de la realidad del establecimiento.	2.1.c. El convenio que suscribió era consistente con las expectativas que tenían sobre su desempeño.	2.1.d. Recibe apoyo técnico-pedagógico del DAEM.	2.1.e. Tuvo una acogida adecuada por parte de la planta docente del establecimiento.	2.1.f. Tuvo una buena acogida por parte de los padres y apoderados del establecimiento.	2.1.g. Puede ejercer con bastante autonomía a la toma de decisiones en el establecimiento.	2.1.h. Domina las normativas, decretos y leyes vigentes.
N	Válidos	5	5	5	5	5	4	5	5
	Perdidos	0	0	0	0	0	1	0	0
Mediana		2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,50	3,00	2,00
Moda		1	3	1 <sup>a</sup>	3	2	1	3	2
FUENTE: Elaboración propia.									

Respecto al proceso de instalación vivido por los directores, tabla n° 32, observando las medianas y modas de cada uno de las afirmaciones y en relación a los 5 directores, se puede apreciar que existe una percepción positiva respecto al proceso de instalación y desarrollo vivido a nivel general, ya que más del 50% de los encuestados indican estar “muy de acuerdo” y “de acuerdo” con la mayoría de las declaraciones, cuestión que se evidencia con las modas y las medianas de las aseveraciones (2.1.a, 2.1.c, 2.1.e, 2.1.f y 2.1.h) donde ambas coinciden en las mismas variables indicadas con antelación.

Asimismo, llama la atención que las declaraciones con tendencia negativa correspondan a las afirmaciones 2.1.b, 2.1.d y 2.1.g, que tienen que ver directamente con la entrega de información contextual, apoyo y autonomía entregada por el Departamento de Educación a nivel comunal, cuestión que se visualiza a través de las medianas y las modas pues ambas se ubican en la variable “En desacuerdo”

Gráfico n° 12: Al momento de Asumir el Cargo.



FUENTE: Elaboración Propia.

Se puede concluir entonces, que si bien los directores muestran conformidad respecto a la entrega de información de roles, funciones y atribuciones para el desempeño del cargo, relación de expectativas y convenio suscrito, entre otras, no así ocurre con la

información de nivel contextual, con el apoyo y la entrega de autonomía otorgada por el DAEM, pues muestran estar desconformes con dicha transmisión, es decir, la insatisfacción se relaciona directamente con las funciones del DAEM, es decir, con aspectos externos al establecimiento.

**Tabla n° 33: Recurrencias de Supervisión.**

Entidades supervisoras	Comuna Parral			Comuna Linares		Total supervisiones Parral	Total supervisiones Linares
	D1	D2	D3	D4	D5		
<b>DAEM</b>	2	10	3	3	10	15	13
<b>SUPERINTENDENCIA DE EDUCACIÓN</b>	0	2	0	1	2	2	3
<b>AGENCIA DE CALIDAD</b>	0	-	0	0	0	0	0
<b>OTROS.... DEPROE</b>	-	-	-	2	12	0	14
<b>SECRETUC</b>	-	-	-	-	8	0	8
<b>REDES DE APOYO</b>	-	6	-	-	-	6	-

FUENTE: Elaboración Propia.

#### 4.3.4 Supervisión

Un aspecto importante del proceso de instalación en el cargo es el seguimiento que se hace sobre la gestión de un director, aspecto que puede ser evaluado por medio de las supervisiones de distintas entidades comunales o gubernamentales con el principal objetivo de enriquecer su labor.

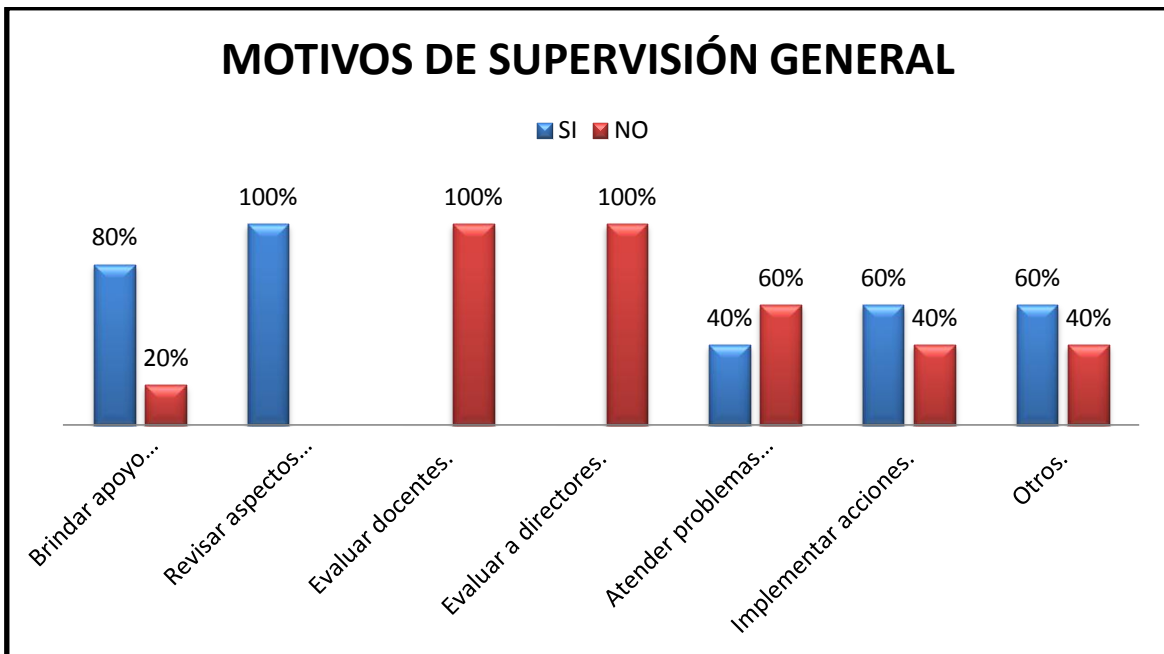
Según se observa en tabla n° 33, la entidad que realiza mayor supervisión a los establecimientos educacionales es el DAEM, pues en ambas comunas Parral y Linares en los últimos 6 meses supervisó en 15 y 13 visitas respectivamente. Y por el contrario la Agencia de Calidad en la entidad de menor supervisión (0) en ambas comunas.

Por otra parte, es importante mencionar como entidad supervisora al Departamento Provincial de Educación (DEPROE) en la comuna de Linares pues realizó 14 visitas en los últimos 6 meses.

En síntesis, se puede deducir que los DAEM de ambas comunas son la mayor entidad de supervisión existente en los establecimientos encuestados, pues realizan un seguimiento constante a la gestión directiva de cada establecimiento.



Gráfico n° 13: Motivos de Supervisión General.



FUENTE: Elaboración Propia.

Al analizar los datos arrojados a nivel general, de acuerdo a los principales motivos de supervisión (gráfico n° 13), es posible identificar que las visitas se realizan principalmente para revisar aspectos administrativos de cada centro educativo, cuestión que puede ser corroborado con el 100% de afirmación en dicho indicador y además para brindar apoyo pedagógico pues un 80% indica afirmativo dicho motivo de supervisión. Sin embargo, es importante mencionar que la evaluación docente y directiva según los encuestados no han sido motivos de supervisión en sus centros escolares, pues indican un 100% en la respuesta no.

En conclusión los principales motivos de supervisión en ambas comunas corresponden a la revisión de aspectos administrativos (control) y además para brindar apoyo pedagógico en los centros (acompañamiento), y por el contrario los temas menos supervisados son la evaluación docente, evaluación directiva y la atención a problemas graves o crisis que puede presentar un establecimiento.

Gráfico n° 14: Calidad de la Supervisión.



FUENTE: Elaboración Propia.

Para completar el análisis se incorpora tabla de categorías de respuestas, la que ayudará a realizar un análisis más profundo y detallado sobre la justificación.

Cuadro N° 3: Calidad de la Supervisión.

Categoría	Recurrencia
Insatisfechos	3
Satisfechos	2

FUENTE: Elaboración Propia.

Respecto a la calidad de la supervisión que han recibido los directores encuestados (gráfico n° 14 y cuadro n° 3 ), se puede mencionar que tienen una percepción más bien negativa del proceso, pues se encuentran en la categoría **Insatisfechos** (3), entendida como la sensación de inconformidad que presenta un director con la calidad de las supervisiones realizadas por las distintas entidades supervisoras, ya que un 60% reconoce que la supervisión es regular, cuestión que puede ser corroborada con las respuestas: “...Sólo se revisan procesos de índole administrativo y no técnicas y menos de convivencia” (D2) y “...Sólo supervisa gestión” (D5).

Por otra parte, es importante destacar que sólo un 40% se encuentra en la categoría **Satisfechos** (2), entendida como la sensación de conformidad que presenta un director con

la calidad de las supervisiones, cuestión que puede ser corroborado mediante porcentajes de las variables “muy buena” y “buena”, sumado a las respuestas entregadas: “...*Gracias a las supervisiones se han podido corregir errores y mejorar el funcionamiento*” (D3) y “...*Se focalizan los aspectos débiles permitiendo ser corregidos*” (D4).

En síntesis, se puede señalar que en general los directores se encuentran insatisfechos con la calidad de las supervisiones realizadas en sus establecimientos educacionales, debido a que son procesos muy focalizados en administración y gestión, no siendo un real aporte al crecimiento institucional.

#### 4.3.5 Ejercicio del cargo, decisiones y responsabilidades

Para conocer cómo se desarrolla el proceso de instalación de directores seleccionados por el SADP, es importante conocer cuáles son los roles, funciones y atribuciones que poseen y cuántas de esas funciones in situ están bajo su autonomía.

**Tabla n° 34: Recurrencias y Porcentajes de Responsabilidades.**

Responsabilidades	N° de reiteraciones y porcentajes.				
	ALCALDE	JEFE DAEM	DIRECTOR	EQUIPO DIRECTIVO	CONSEJO ESCOLAR
a. Proponer contrataciones de docentes.	0	3 60%	1 20%	1 20%	0
b. Proponer despidos de docentes.	0	2 40%	2 40%	1 20%	0
c. Proponer mejoras en remuneraciones.	1 20%	2 40%	2 40%	0	0
d. Decidir el uso de recursos económicos.	0	0	2 40%	2 40%	1 20%
e. Establecer las reglas disciplinarias para los estudiantes.	0	0	1 20%	3 60%	1 20%
f. Establecer criterios de evaluación de los estudiantes.	0	0	0	5 100%	0
g. Elegir los textos escolares a utilizar.	0	0	0	5 100%	0
h. Decidir qué cursos, actividades extracurriculares se ofrecerán.	0	0	0	3 60%	2 40%
i. Definir las acciones de desarrollo profesional de los docentes.	0	0	0	5 100%	0
j. Actualizar el plan de mejoramiento educativo.	0	0	0	4 80%	1 20%
k. Conformar el equipo directivo del establecimiento.	1 20%	0	3 60%	1 20%	0

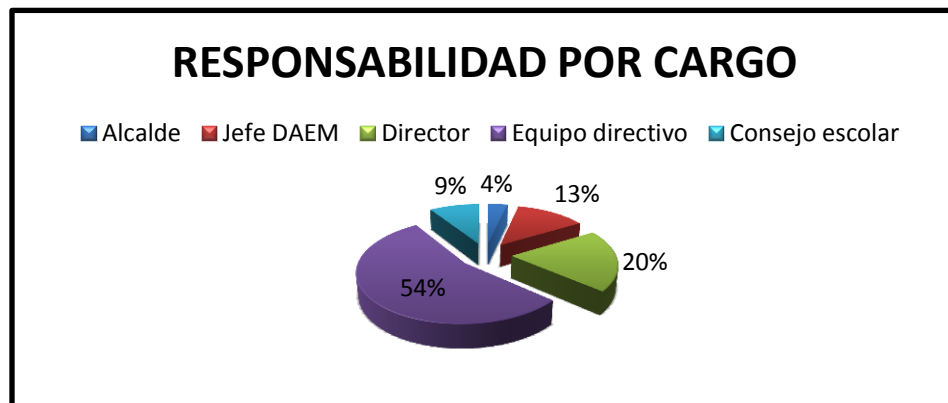
FUENTE: Elaboración Propia.

En relación a las responsabilidades indicadas en tabla n° 34, se puede observar que la mayor responsabilidad que recae en los directores, respecto a la dimensión en general corresponde a la conformación de su equipo directo, puesto que un 60% menciona haber decidido el equipo que lo acompaña en el desarrollo de su labor, puesto que las demás responsabilidades están divididas en los distintos cargos y sólo en algunos establecimientos han sido decididas por ellos mismos, por tanto no pueden ser tomadas como propias de la función directiva.

Asimismo, llama la atención que la mayoría de éstas responsabilidades sean tomadas por el “Equipo Directivo”, cuestión que puede ser corroborado por las recurrencias y porcentajes de respuestas, siendo la más destacada con el 100% de coincidencia entre los encuestados: “Establecer criterios de evaluación de los estudiantes”, “Elegir los textos escolares a utilizar”, “Definir las acciones de desarrollo profesional de los docentes” y con un porcentaje un poco menor del 80%, la responsabilidad de “Actualizar el plan de mejoramiento educativo”.

Por otra parte, es importante mencionar que según los encuestados, un 60% de los jefes DAEM pueden proponer la contratación de los docentes y sólo un 40% de ellos pueden proponer despidos de docentes y mejorar en las remuneraciones.

Gráfico n° 15: Responsabilidad por cargo.



FUENTE: Elaboración Propia.

Para complementar el análisis anterior se añade gráfico n° 15, que permite identificar el grado de responsabilidad que presenta cada cargo a nivel general, donde se puede observar que la mayor responsabilidad de la dimensión recae en el equipo directivo con un 54% y por el contrario con sólo un 4% en el alcalde. Lo que permite inferir que en la actualidad se ha dado gran importancia al trabajo en equipo, donde las decisiones ya no recaen sólo en un individuo sino más bien son llevadas a consenso por un equipo de trabajo, siendo más democráticas y participativas.

#### 4.3.6 Consejo Escolar

En la actualidad el Consejo Escolar es un estamento obligatorio dentro de los establecimientos educacionales, que tiene como responsabilidad generar en la escuela espacios de formación, participación, y propiciar el fortalecimiento del encuentro interestamental y las confianzas institucionales (Educarchile, 2014).

Por lo tanto, con el propósito de identificar los principales desafíos que enfrentan directivos en sus procesos de instalación respecto a los Consejos Escolares, se incluye en el cuestionario información relativa a la frecuencia de sesiones, pues según señala MINEDUC (2014) se deben realizar mínimo 4 sesiones durante el año.

**Tabla n° 35: Frecuencia de reuniones de consejo escolar por establecimiento.**

<b>Director</b>	<b>Frecuencia en el año</b>
D1 comuna de Parral	4 veces al año
D2 comuna de Parral	3 veces al año
D3 comuna de Parral	10 veces al año
D4 comuna de Linares	4 veces al año
D5 comuna de Linares	4 veces al año

FUENTE: Elaboración Propia.

Respecto a la frecuencia de sesiones realizadas por el Consejo Escolar, se puede mencionar que el 80% de los establecimientos cumple con la normativa exigida por la Ley 19.979 del año 2004, pues se reúnen como mínimo 4 veces al año. Sin embargo, llama la atención que D2 de la comuna de Parral no cumple con el mínimo establecido, reuniéndose sólo 3 veces al año.

#### **¿El consejo escolar tiene atribuciones resolutorias? Y ¿Cómo logran visualizarse?**

Según establece la Ley 19.979 del año 2004, el Consejo Escolar tiene atribuciones de tipo consultivo, informativo y propositiva, y si así lo determina el sostenedor, podrá ser también resolutorio (Educarchile, 2014).

Por lo tanto, a partir de la legalidad descrita se pretende realizar el análisis de la pregunta, por medio de las categorías de respuestas y sus respectivas recurrencias.

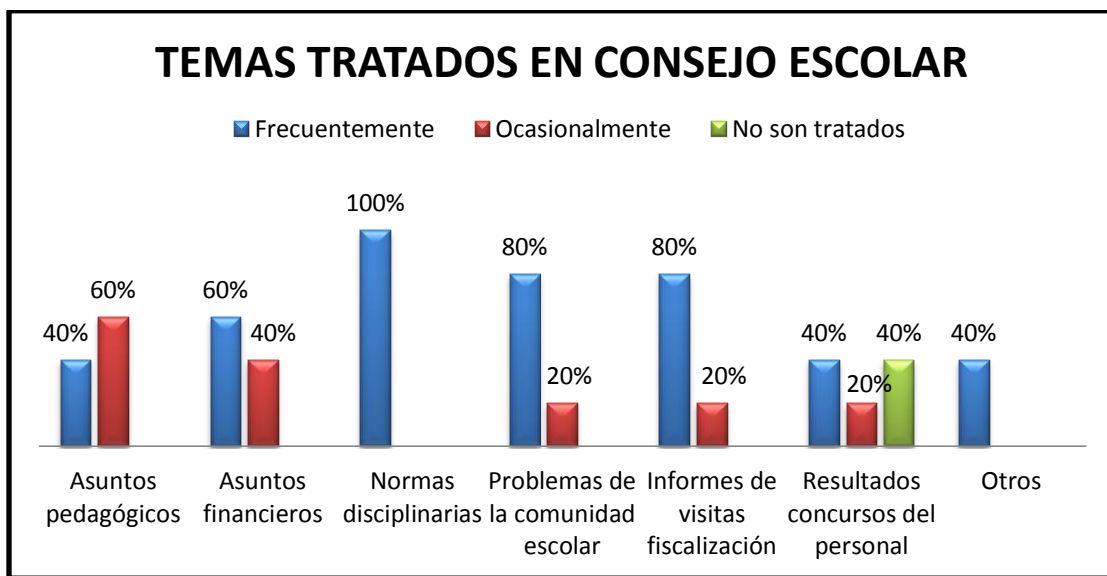
**Cuadro N° 4: Atribuciones Resolutivas Consejo Escolar.**

Categoría	Recurrencia
Negativo	5
Positivo	0

FUENTE: Elaboración Propia.

A partir de la información arrojada en el cuadro n° 4, se evidencia que el 100% de los encuestados reconoce que en sus establecimientos el Consejo Escolar no posee atribuciones resolutivas, cuestión que puede ser corroborado con las recurrencias (5) en la variable negativo, donde las respuestas más representativas son: “...No, consultivas e informativas, por el consenso” (D2) y “...No tiene atribuciones resolutivas sino que propositivas” (D4). Lo que podría estar indicando que los sostenedores de ambas comunas no le otorgaron al Consejo Escolar atribuciones resolutivas.

**Gráfico n° 16: Porcentaje de Temas Tratados en Consejo Escolar.**



FUENTE: Elaboración Propia.

De acuerdo a los temas tratados en Consejo Escolar de forma frecuente, según se evidencia en el gráfico n° 16 con el 100% de las recurrencias se encuentran “Normas disciplinarias en general” y seguido con un 80% “Problemas de la comunidad escolar” e “Informes de las visitas de fiscalización”.

Por otra parte, tratados en forma ocasional se encuentran “Asuntos pedagógicos” y “Asuntos financieros” con un 60% y 40% respectivamente.

Y respecto a los temas menos tratados con un 40% según los encuestados corresponden a: “Resultados de los concursos de selección de personal”

Para finalizar con el estamento Consejo Escolar, se puede concluir que en el 80% de los establecimientos cuentan con directores que cumplen con la normativa existente respecto a frecuencia de las sesiones y a su vez que los principales temas tratados corresponde a normas disciplinarias, problemas de la comunidad escolar e informes de visitas de fiscalización, lo que deja entre ver que los temas abordados no son directamente de asuntos pedagógicos sino más bien de convivencia escolar y administración.

#### 4.3.7 Tareas y cargas horarias en una semana laboral

**Tabla n° 36: Recurrencias en Labores Directivas.**

Labores Directivas	Distribución del tiempo en una semana laboral					TOTAL HORAS
	E1	E2	E3	E4	E5	
Tareas administrativas	10	7	14	30	14	75
Liderazgo pedagógico	15	4	10	4	6	39
Supervisión, evaluación y orientación de profesores	2	4	10	2	4	22
Enseñanza en el aula	6	1	2	4	0	13
Relaciones públicas	5	19	2	4	10	40
Buscar recursos	3	8	0	0	4	15
Desarrollo profesional	3	1	6	0	6	16
	44 HRS	44 HRS	44 HRS	44 HRS	44 HRS	220 HRS

FUENTE: Elaboración Propia.

Es importante conocer la carga horaria de un directivo a fin de evaluar la distribución de sus horas y las tareas que considera prioridad dentro de sus jornadas de trabajo. En la instalación directiva, ésta distribución sin duda juega un papel fundamental y de ella dependerá el ejercicio de sus funciones y otorgará un sello a su labor.

De acuerdo a la tabla n° 36, se puede señalar que todos los directores encuestados presentan una carga horaria completa (44 Hrs), distribuidas de manera personal respecto a sus prioridades.

Por otra parte, llama la atención que las tareas “administrativas” son las que muestran la mayor carga horaria con un 34% de la ocupación total, lo que indica nuevamente que en las labores directivas prima la administración por sobre los aspectos pedagógicos.

Seguido de ello con porcentajes más bajos los encuestados mencionan realizar dentro de sus labores el 18% en tareas relacionadas con “Liderazgo pedagógico” y “Relaciones públicas”.

Y respecto a las tareas de menor ocupación según tiempo de trabajo, se encuentran las relacionadas con “Enseñanza en el aula”, “Búsqueda de recursos, donaciones o convenios para la escuela” y “Actividades relacionadas con el desarrollo profesional”, con un 6%, 7% y 7% respectivamente. Lo que indica que los directores destinan muy poco tiempo de su carga horaria para actualizarse académicamente mediante lectura de publicaciones o asistencia a cursos o talleres, situación que debiera revertirse en el mediano plazo, pues debido a los continuos cambios curriculares y de normativas existentes en el sistema educativo chileno, se requiere de directores actualizados y competentes, que sepan resolver los conflictos que se van presentando en los centros educativos.

#### 4.3.8 Desempeño en el cargo

Para analizar en nivel de satisfacción e insatisfacción de los directores respecto a su desempeño en el cargo, es necesario conocer el contexto en que se desenvuelven, sus limitaciones, sus aspectos favorables, su relación con los agentes externos e internos logrando una visión panorámica global que permita identificar los aspectos intervinientes en éste proceso.

**Tabla n° 37: Escala de valoración para percepción de convivencia escolar.**

1	2	3	4
MB	B	R	M
Muy bien	Bien	Regular	Mal

FUENTE: Elaboración Propia.



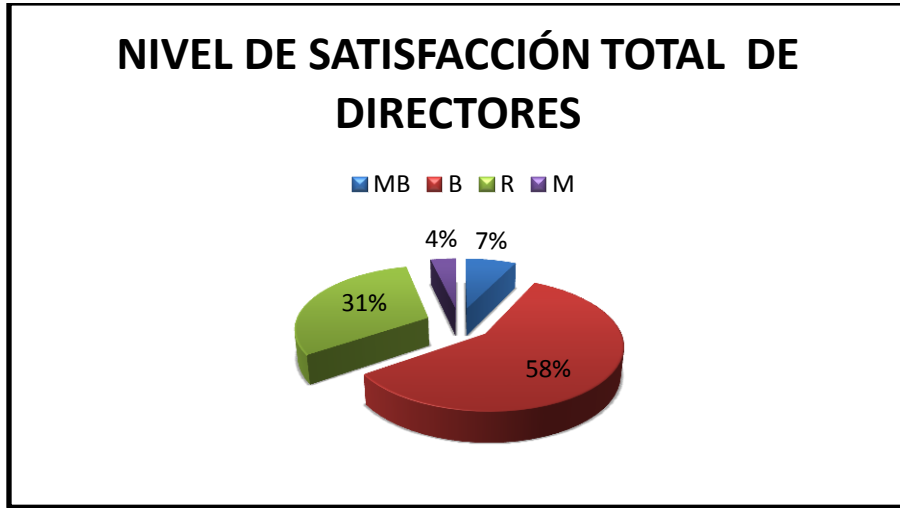
**Tabla n° 38: Modas y medianas de percepción sobre convivencia escolar.**

<b>PERCEPCIÓN DE CONVIVENCIA</b>												
		IV.1.a La participación de los padres y apoderados.	IV.1.b El trabajo en equipo del personal.	IV.1.c La comunicación entre sus miembros.	IV.1.d La colaboración de los profesores en las actividades que propone la dirección.	IV.1.e El entusiasmo de los profesores.	IV.1.f El orgullo de los profesores por pertenecer a la escuela.	IV.1.g Las relaciones entre profesores.	IV.1.h Las relaciones entre profesores y estudiantes.	IV.1.i Las relaciones entre estudiantes.	IV.1.j Las relaciones entre profesores y apoderados.	IV.1.k La comunicación con las autoridades educativas fuera de la escuela.
N	Válidos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Mediana		3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00
Moda		3	2	2	2	2	2	2	2	2 <sup>a</sup>	3	2
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.												
FUENTE: Elaboración Propia.												

En relación a la percepción de los directores respecto a la convivencia escolar como se muestra en tabla n° 37, se puede evidenciar una tendencia positiva respecto a la percepción que tienen de la convivencia que se desarrolla en sus establecimientos, pues más del 50% de los encuestados reconocen que en sus instituciones se realiza un trabajo en equipo con buenos canales de comunicación entre la comunidad educativa (docentes – estudiantes – autoridades educativas externas), con docentes entusiasmados, participativos en actividades institucionales y orgullosos de pertenecer al mismo, cuestión que puede ser corroborado por las medianas y las modas donde ambas coinciden en las variables “muy bien” y “bien” frente a dichas afirmaciones.

Por otra parte, llama la atención que los directores muestren insatisfacción frente al grado de participación que muestran los padres y apoderados frente a situaciones institucionales y también al nivel de relaciones existentes entre docentes y apoderados, lo que permite inferir que actualmente los directores reconocen a los padres y apoderados como limitantes para lograr una adecuada convivencia escolar y desempeño directivo, cuestión que puede ser corroborado por las medianas y las modas que coinciden en la variable “regular”.

**Gráfico n° 17: Porcentaje Total de Nivel de Satisfacción e Insatisfacción.**



FUENTE: Elaboración Propia.

A nivel general tomando en consideración todas las aseveraciones consultadas, expresado en el gráfico n° 17, se puede concluir que los directores de ambas comunas se encuentran satisfechos con el recurso humano, el trabajo en equipo y el adecuado clima laboral entre pares, los que actúan como aspectos favorables para el desempeño laboral, puesto que un 65% de las aseveraciones son respondidas en las opciones “Muy bien” y “Bien” con un porcentaje individual de 7% y 58% respectivamente.

#### 4.3.9 Desafíos a resolver

Para poder tener una visión más detallada acerca del desempeño laboral de los directores escogidos por la ADP, es necesario conocer qué situaciones son y qué situaciones no son un problema a resolver en los establecimientos educacionales de las comunas de Parral y Linares.

**Tabla n° 39: Escala de valoración para percepción de desafíos institucionales.**

1	2	3	4
NP	PMEN	PMOD	PSER
No es un problema	Problema menor	Problema moderado	Problema serio

FUENTE: Elaboración Propia.

Tabla n° 40: Modas y medianas sobre percepción de desafíos.

PERCEPCIÓN DE DESAFÍOS																	
		IV.2.a Las bajas expectativas de los profesores en relación con los estudiantes.	IV.2.b El desconocimiento de los docentes sobre las modificaciones curriculares.	IV.2.c El ausentismo de los estudiantes.	IV.2.d Las malas relaciones entre estudiantes y profesores.	IV.2.e Alta rotación de personal docente.	IV.2.f La falta de apoyo de los padres y apoderados para el aprendizaje del estudiante en la casa.	IV.2.g Falta de respuesta de los profesores a las necesidades individuales de los estudiantes.	IV.2.h El ausentismo de los profesores.	IV.2.i Falta de respeto de los alumnos hacia sus profesores.	IV.2.j El equipo docente se resiste al cambio.	IV.2.k Insuficiente tiempo para la planificación de la enseñanza.	IV.2.l Los profesores son demasiado estrictos con los estudiantes.	IV.2.m Falta de motivación de los estudiantes.	IV.2.n Robos y vandalismo.	IV.2.o Realidad sociocultural de los estudiantes.	IV.2.p Bullying.
N	Válidos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Mediana		3,00	1,00	3,00	3,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	1,00	4,00	2,00	4,00	2,00
Moda		2 <sup>a</sup>	1	2 <sup>a</sup>	3	2	4	3	3 <sup>a</sup>	3	2 <sup>a</sup>	4	1	4	1	4	2 <sup>a</sup>
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.																	
FUENTE: Elaboración Propia.																	

Referido a la percepción de los directores respecto a las situaciones que son consideradas un problema serio de manejar al interior de cada establecimiento educacional, según se observa en tabla n° 40 se encuentran: La falta de apoyo escolar de padres y apoderados, tiempo insuficiente para la planificación de la enseñanza, la desmotivación de los estudiantes y su realidad sociocultural, cuestión que puede ser evidenciado con las medianas y las modas de dichas afirmaciones donde ambos estadísticos coinciden en la variable “Es un problema serio”.

Por otra parte considerados como problemas moderados se presentan: Las bajas expectativas de los docentes respecto a sus estudiantes, el ausentismos de estudiantes y profesores, la mala relación entre profesores y estudiantes, las faltas de respeto de los estudiantes hacia sus docentes, la falta de respuesta de los profesores a las necesidades educativas de los estudiantes y la resistencia que muestran los docentes frente a los cambios, siendo corroborados por medio de las medianas y las modas de las afirmaciones entregadas donde ambas coinciden en la variable “Problema moderado”.

Como problemas menores son considerados por los directores las siguientes situaciones: La alta rotación docente, la delincuencia escolar y el bullying, ya que en ambos estadísticos modas y medianas de dichas afirmaciones coinciden en la variable de respuesta “Problema menor”.

Al contrario no son considerados situaciones problemas para los directivos de los establecimientos educacionales encuestados los temas: El desconocimiento de los docentes frente a las actualizaciones curriculares y reglas disciplinarias muy estrictas impartidas por los docentes, lo que puede ser demostrado mediante las modas y las medianas de las situaciones anteriormente nombradas, pues ambos estadísticos coinciden en la variable “No es un problema”.

En conclusión los directores reconocen que sus docentes presentan un nivel de exigencia acorde a las características de su alumnado y se encuentran actualizados frente a modificaciones curriculares existentes, además que no existe alta rotación docente en sus establecimientos por lo tanto no puede ser considerado un problema, también que a nivel de establecimiento existen dificultades de convivencia escolar, comunicación profesor-estudiante y respeto. Finalmente reconocen como problemas serios situaciones que en la actualidad forman parte de la continua discusión y análisis, tanto en la agenda local como también nacional y que hacen referencia al agobio laboral docente y a la falta de motivación de los estudiantes por el sistema educativo.

Gráfico n° 18: Porcentaje de Desafíos a Nivel Institucional.



FUENTE: Elaboración Propia.

A nivel de establecimientos y respecto a las 16 situaciones planteadas, según se observa en gráfico n° 18, cabe mencionar que un 29% de los situaciones existentes son consideradas por los directores como problemas moderados y un 31% como problemas serios, lo que indica que un 60% de las situaciones planteadas son problemas complicados que requieren de soluciones más específicas y focalizadas.

#### 4.3.10 Grado de satisfacción laboral

La escala de apreciación utilizada en ésta pregunta se detalla en la siguiente tabla.

Tabla n° 41: Escala de valoración para la satisfacción directiva.

1	2	3	4
MS	S	PS	ND
Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho

FUENTE: Elaboración Propia.

**Tabla n° 42: Modas y medianas de Grado de Satisfacción Directiva.**

<b>Grado de satisfacción.</b>									
		IV.3.a Su remuneración.	IV.3.b Sus posibilidades de desarrollo profesional	IV.3.c Su relación con los docentes.	IV.3.d Su relación con los estudiantes	IV.3.e Su relación con los padres y apoderados.	IV.3.f Su relación con las autoridades educativas fuera del establecimiento.	IV.3.g Su relación con las autoridades de la comunidad	IV.3.h Sus logros alcanzados en este cargo.
N	Válidos	5	5	5	5	5	5	5	5
Mediana		3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
Moda		3	2	2	1	1	1 <sup>a</sup>	1	1 <sup>a</sup>
<p>a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.</p>									
<p>FUENTE: Elaboración Propia.</p>									

De acuerdo a la información entregada en la tabla n° 42, se puede mencionar que a nivel general los directores indican estar satisfechos con los indicadores encuestados, cuestión que puede ser corroborado con las medianas y modas de los ítems IV.3.b, IV.3.c, IV.3.d, IV.3.e, IV.3.f, IV.3.g y IV.3.h donde ambas coinciden en las variables “Muy satisfecho” y “satisfecho”.

Por otra parte, los aspectos que presentan mayor nivel de satisfacción para los directores son los referidos a: relación con los estudiantes, con padres y apoderados y con las autoridades de la comunidad, indicando tendencia positiva, ya que sobre el 50% de los encuestados se encuentran en la opción “muy satisfechos”, cuestión que puede ser evidenciada por medio de las medianas y a través de las modas puesto que la variable de mayor recurrencia también corresponde a dicha variable.

Y por el contrario el único aspecto que puede ser considerado como de insatisfacción directiva corresponde a la remuneración percibida, puesto que sobre el 50% de los encuestados reconoce estar “poco satisfecho” con el indicador, cuestión que puede ser corroborado por medio de la mediana y de la moda pues ambas se encuentran en la misma variable. Situación que deja en evidencia nuevamente la problemática existente respecto a las bajas remuneraciones de los docentes del sistema municipal, cuestión de continuo debate nacional.

#### 4.4 Presentación y análisis cualitativo de resultados “Cuestionario para el director”

##### 4.4.1 Opción de traslado a otra dependencia educacional

Tabla n° 43: Recurrencia Cambio de Establecimiento.

Variable	Recurrencia total
SI	0
NO	5 100%

FUENTE: Elaboración Propia.

Cuadro N° 5: Justificación percepción negativa cambio de establecimiento.

Categoría	Recurrencia
Desafío personal	4
Satisfacción	2

FUENTE: Elaboración Propia.

En primer lugar, es importante mencionar que el 100% de los directores no le gustaría cambiarse a otro establecimiento como director, cuestión que puede ser corroborada con el número de recurrencias en la variable “No” de la tabla n° 43.

En relación a las justificaciones entregadas, cabe señalar que los cometarios han sido agrupadas en dos categorías de respuestas: Satisfacción y Desafío Personal.

Se observa que la categoría con mayor recurrencia es la denominada **Desafío personal** (4), considerada como actitud de reto individual que tiene un director en su desempeño laboral, que induce su permanencia en el centro educativo. Siendo las respuestas más representativas: “...Porque en este colegio se presentan los desafíos que yo elegí” (D3) y “...Asumí un gran desafío de poder mejorar en las distintas áreas, tales como convenio, resultados de eficiencia interna, resultados educativos, resultados de aprendizaje y convivencia. Creo que aún tengo mucho porque trabajar” (D5).

Respecto a la categoría **Satisfacción** (2), entendida como la percepción positiva que presenta el director del establecimiento en que se desempeña, que incita su permanencia en el mismo. Siendo las respuestas más representativas: “...Me encuentro muy a gusto en el establecimiento, sobre todo por la excelente relación con todos los estudiantes, apoderados y comunidad” (D1) y “...Me siento satisfecha con el establecimiento” (D3).

#### 4.4.2 Principales dificultades en el ejercicio de su cargo

**Cuadro N° 6: Principales dificultades en el ejercicio del cargo.**

Categoría	Recurrencia
Competencias deficientes del personal.	6
Convivencia escolar inadecuada.	3
Comunicación interna defectuosa.	3
Autonomía directiva limitada.	2
Condiciones laborales desfavorables.	2
Otros.	1

FUENTE: Elaboración Propia.

Según se observa en el cuadro n° 6, la categoría con mayor recurrencia es la denominada **Competencias deficientes del personal** (6), entendida como limitaciones en las competencias de formación académica y/o de actitud personal para el desempeño laboral. Siendo las respuestas más representativas: “...Falta de ética profesional de muchos educadores y colaboradores” (D1) y “...Bajas expectativas de los profesores” (D5).

A continuación siguiendo con las categorías de mayor recurrencias, se encuentran: **Convivencia escolar inadecuada** (3), entendida como forma incorrecta de las personas para convivir con otras en un marco de respeto mutuo, siendo las respuestas más representativas: “...Convivencia escolar” (D2) y “Graves problemas de convivencia, peleas, bullying, robos, denuncias por robo, asesinato de un alumno y herida de arma blanca de otro” (D5) y **Comunicación interna defectuosa** (3), entendida como comunicación carente de fluidez entre los miembros de la comunidad educativa, siendo las respuestas más significativas: “...El escaso comunicación con la jefatura frente a problemas con el personal” (D4) y “...Falta de coherencia y fluidez” (D3).

De acuerdo a las categoría **Autonomía directiva limitada** (2) y **Condiciones laborales desfavorables** (2), entendida la primera categoría como la falta de autonomía que tiene un director para la toma de decisiones institucionales, siendo las respuestas más representativas: “...Acepta planta docente impuesta por el DAEM y que no es la que cumple con la necesidad pedagógica del establecimiento” (D1) y “...La poca autonomía en la toma de decisiones” (D4). Y la segunda categoría, entendida como condiciones internas que dificultan un adecuado desarrollo laboral. Siendo las respuestas más representativas: “...Inestabilidad” (D3) y “...No hay un sistema de incentivos” (D5).

En resumen, las principales dificultades que deben enfrentar los directores en el ejercicio de su cargo, se relacionan con el personal que trabaja en los establecimientos, específicamente con las competencias académicas y de actitud personal que éstos poseen



para el desempeño del cargo, lo que indica que desde la percepción de los directores el personal de los distintos establecimientos no poseen las capacidades y/o competencias necesarias para el buen desempeño de sus labores.

#### 4.4.3 Convenio de Desempeño

Tabla n° 44: Recurrencia dificultades Convenio de Desempeño.

Variable	Recurrencia total
SI	4 80%
NO	1 20%

FUENTE: Elaboración Propia.

Cuadro N° 7 Justificación dificultades Convenio de Desempeño.

Categoría	Recurrencia
Metas inalcanzables	4

FUENTE: Elaboración Propia.

Respecto a las dificultades que podrían haber tenido los directores encuestados para cumplir con su Convenio de Desempeño, se puede mencionar que el 80% señala haber tenido dificultades para el cumplimiento con su Convenio de Desempeño, según se observa en tabla n° 44.

De acuerdo a las justificaciones entregadas se puede mencionar lo siguiente:

Según se evidencia en cuadro n° 7, las respuestas entregadas por los encuestados fueron agrupadas en la categoría **Metas inalcanzables** (4), entendida como estándares del Convenio de desempeño muy elevados que no permiten ser realizables. *Las respuestas más representativas son: "...Metas muy altas" (D3) y "...Las metas son muy elevadas, difíciles de cumplir, no están acorde al contexto del establecimiento" (D4).*

#### 4.4.4 Competencias imprescindibles para un buen desempeño director

Cuadro N° 8: Competencias imprescindibles.

Categoría	Recurrencia
Liderazgo directivo	3
Gestión pedagógica	3
Conocimientos técnicos	2
Habilidades sociales	2
Otros.	1

FUENTE: Elaboración Propia.

En relación a la categoría **Liderazgo directivo** (3), definida como capacidad que tiene el director de un establecimiento educacional para movilizar, influenciar, motivar y comprometer a la comunidad escolar en la mejora de la educación, haciendo uso de la innovación, favoreciendo y facilitando los quehaceres pedagógicos, las respuestas más representativas son: “...Ejercer un muy liderazgo, especialmente pedagógico y capacidad de trabajar en equipo” (D1) y “...Tener habilidades de liderazgo para un buen trabajo de equipo, delegando y pidiendo reportes permanentes de cada proceso ejecutado” (D5).

Respecto a la categoría **Gestión directiva** (3), entendida como la capacidad que tiene el director para planificar, organizar, dirigir y coordinar los procesos de enseñanza y aprendizaje, propiciar el buen clima laboral y gestionar recursos. *Las respuestas más representativas son:* “...Gestor del currículo y comunicación eficaz “administrador” (D3) y “...Claridad en los procesos fundamentales con miras a la mejora continua” (D5).

Siguiendo con la categoría **Conocimientos técnicos** (2), definido como el nivel de empoderamiento que tiene el director sobre programas, normativas, decretos y leyes relativos a la institucionalidad escolar, siendo las respuestas más significativas: “...Conocimiento de la normativa y aplicación práctica de la misma” (D5) y “...Preparación académica en ADP” (D4).

De acuerdo a la categoría **Habilidades sociales** (2), definida como la capacidad que tiene el director para favorecer las relaciones interpersonales de la comunidad educativa, donde las respuestas más representativas son: “...Excelentes relaciones interpersonales y habilidades comunicacionales” (D5) y “...Ser mediador en todo proceso” (D2).

Finalmente como respuesta sin categoría (otra), pero importante de mencionar pues hace referencia a la autonomía, corresponde a “...Autonomía en la toma de decisiones. Libertad para conformar equipos de trabajo” (D4).

En resumen, los encuestados reconocen que para tener un buen desempeño como director se hacen imprescindibles las competencias relacionadas con la capacidad de

liderazgo, gestión directiva, conocimientos técnicos referidos a empoderamiento sobre programas, normativas y decretos, habilidades sociales, entre otras.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **5.1 Respuesta a las preguntas y objetivos que guiaron la investigación a la luz de lo realizado en el campo y en el estudio teórico.**

A continuación se intentará responder a los principales objetivos y preguntas que guiaron ésta investigación en base a los resultados obtenidos y los referentes teóricos estudiados.

Referido al objetivo general:

- a) Analizar el proceso de instalación y desempeño de directores escolares elegidos por el Sistema de Alta Dirección Pública en establecimientos públicos de las comunas Parral y Linares de la región del Maule, desde la perspectiva de sus directores y docentes en el año 2014.**

En relación al objetivo general de la investigación, los docentes de la muestra a partir del proceso de instalación y desempeño del cargo directivo del cual ellos han sido partícipes, al desempeñar sus funciones en establecimientos con directores escogidos bajo dicha modalidad, señalan estar satisfechos a nivel general con el desempeño del director, pues consideran que quienes son los encargados de guiar el establecimiento basan su desempeño de acuerdo al perfil de competencia establecidos por el SADP, mostrando un manejo adecuado en las áreas: pasión por la educación, liderazgo pedagógico, visión estratégica, gestión y logro, resolución de problemas, adaptación al entorno y articulación de redes, conocimientos técnicos, rendición de cuentas y ejercicio democrático.

Y por otra parte, desde la perspectiva de los directores, ellos plantean que el proceso de instalación y posterior implementación en el cargo no ha estado exento de dificultades, como es el caso del cumplimiento del Convenio de Desempeño, las competencias deficientes del personal, convivencia escolar inadecuada, comunicación interna defectuosa, limitación en la autonomía para la toma de decisiones y algunas condiciones laborales desfavorables de las cuales han debido enfrentar, sin embargo, el 100% no se cambiaría a otro establecimiento como director, lo que demuestra que las dificultades vividas han sido principalmente tomadas por ellos como desafíos profesionales y que no han marcado el proceso como negativo.

En relación a los **objetivos específicos**:

**a) Establecer la visión positiva o negativa que tienen los directores del proceso de instalación.**

De acuerdo a la información recogida por medio del “Cuestionario para el Director (a) referida a la visión que tienen los directores de las comunas de Parral y Linares sobre el proceso de instalación y desarrollo vivido, se puede concluir que presentan una visión positiva del proceso a nivel general, sin embargo, en algunas áreas específicas la situación cambia presentando una visión negativa.

Si bien los directores se encuentran satisfechos con la información sobre roles, funciones y atribuciones para el desempeño del cargo entregada por el alcalde o jefe DAEM de su comuna al momento de asumir el puesto y con la relación de expectativas versus convenio suscrito, señalan estar insatisfechos con la entrega de información a nivel contextual, puesto que el alcalde o jefe DAEM no les entregó un panorama amplio e informativo de la realidad del establecimiento en el cual desarrollarían sus funciones, el apoyo técnico – pedagógico necesario ni tampoco la autonomía para la toma de decisiones, cuestión que dificultó el proceso de instalación, pues el 80% de los directores no conocían la realidad local en la cual se estaban desarrollando, ya que, no pertenecían con anterioridad a la planta docente de la comuna ni tampoco poseían experiencia en el cargo. Por tanto, el nivel de insatisfacción se relaciona directamente con la función del DAEM, es decir, por aspectos externos al establecimiento.

Respecto a los aspectos internos, relacionados con clima laboral, los directores presentan una visión positiva del proceso de instalación vivido, pues fueron recibidos de manera adecuada tanto por la planta docente como por parte de los padres y apoderados del establecimiento.

Por otro lado, referido a la supervisión a la cual se ve enfrentado el establecimiento y calidad de la misma, si bien el DAEM es la institución que realiza la mayor cantidad de supervisiones o seguimiento a la labor directiva, los directores se encuentran insatisfechos con dicha labor, pues consideran que son procesos focalizados en administración y gestión no siendo un real aporte al crecimiento institucional. Lo que deja en evidencia una visión más negativa por parte de los directivos respecto al proceso de supervisión del cual fueron partícipes durante el proceso de instalación.

Por otra parte, de acuerdo al nivel de satisfacción de éstos en el desempeño del cargo, los directores de ambas comunas presentan una visión positiva respecto al desarrollo logrado, pues están satisfechos con el recurso humano con el que cuentan, el trabajo en equipo que se desarrolla en el establecimiento, el adecuado clima laboral entre pares, su relación con estudiantes, apoderados y autoridades de la comunidad, aspectos internos que favorecen su adecuado desempeño.

En conclusión, a nivel general los directores presentan una visión más bien positiva sobre el proceso de instalación del cual fueron partícipes, principalmente por los aspectos internos, ya que el 100% de los directores no se cambiaría a otro establecimiento, sin embargo al referirse a los aspectos externos, especialmente a los relacionados con la función del DAEM la visión se torna más bien negativa, pues el 80% de los encuestados señalan que han tenido dificultades para cumplir con su Convenio de Desempeño debido principalmente a que las metas son consideradas inalcanzables y descontextualizadas a la realidad de cada establecimiento.

**b) Establecer la visión positiva o negativa que tienen los docentes sobre la implementación de éste modelo y su relación con el desempeño del director.**

Para poder establecer la visión general que tienen los docentes sobre la implementación de éste modelo y su relación con el desempeño directivo, la conclusión se hará en relación a las distintas dimensiones abordadas en el “Cuestionario para docentes” y sus respectivas percepciones.

En relación a la dimensión “Pasión por la Educación”, los docentes de ambas comunas Parral y Linares, reconocen en el encargado de conducir el establecimiento (director), la pasión que presenta por la educación, expresada en su adecuado desempeño, preocupación y confianza por los estudiantes, es decir, reconocen tener directores interesados por contribuir activamente a la educación de niños y jóvenes.

Respecto a la dimensión “Liderazgo Pedagógico” a nivel general los docentes de ambas comunas señalan que sus directores motivan y comprometen a su equipo de trabajo en la mejora de la educación, supervisan el trabajo de aula de los docentes, solucionan situaciones que entorpecen el proceso educativo, gestionan de manera oportuna la provisión de reemplazos, estimulan el trabajo autónomo de los profesores teniendo altas expectativas sobre el desempeño, promueven el perfeccionamiento de los profesores y facilitan el trabajo pedagógico en el aula, a excepción de E5 de la comuna de Linares, quienes se encuentran insatisfechos con la capacidad que tiene su director para liderar su establecimiento, puesto que no motiva y compromete a sus docentes con las metas, no conoce las capacidades de cada uno, no estimula el trabajo autónomo y no promueve el perfeccionamiento docente, lo que nos indica que su tipo de liderazgo podría estar afectando la motivación, las relaciones interpersonales, el compromiso y finalmente el desarrollo profesional de su equipo de trabajo.

Referido a la dimensión “Visión Estratégica” a nivel general los docentes reconocen en la figura del director, una persona que involucra en su quehacer directivo las opiniones y necesidades de toda la comunidad educativa, pues genera instancias para conocer e integrar la opinión y las expectativas de su equipo de trabajo, a excepción nuevamente de la escuela E5 que indica que su director no conoce las expectativas profesionales de sus docentes.

De acuerdo a la dimensión “Gestión y Logros”, a nivel general los docentes identifican en el director la capacidad para tomar decisiones bien orientadas, gestionar los recursos económicos y humanos de manera adecuada, definir roles, conducir hacia el logro de resultados, trabajar en equipo con los directivos, entre otros, lo que indica que los docentes reconocen en sus directores las habilidades para dirigir, integrar, desarrollar, apoyar, comunicar, consolidar, delegar responsabilidades y propiciar el buen clima laboral, a excepción de E5 de la comuna de Linares, que no reconocen en su director la capacidad dirigir y priorizar la toma de decisiones; y comunicar a su equipo de trabajo información relevante y oportuna.

En cuanto a la dimensión “Resolución de Problemas”, a nivel general los docentes de ambas comunas, reconocen que pueden confiar en sus directores, que resuelven los problemas de manera oportuna y efectiva y que promueven el clima de buena convivencia, entre otros, a excepción nuevamente de E5 de la comuna de Linares, que no entrega confianza a sus docentes y presenta problemas para abordar y resolver problemáticas.

Respecto a la dimensión “Adaptación al entorno y Articulación de redes” de modo general los docentes reconocen que los directores de las comunas de Parral y Linares, identifican el entorno cultural, social y económico en que se encuentra el establecimiento y utilizan dicha información en la toma de decisiones académicas, administrativas y económicas y a su vez que relacionan la escuela con el entorno público a través de la generación de redes de apoyo.

En relación a la dimensión “Conocimientos técnicos” los docentes de todas las escuelas, admiten el conocimiento de sus directores en temas técnicos y legales.

Referido a la dimensión “Rendición de Cuentas” todos los docentes reconocen que ya se encuentra incorporado este ítem dentro del quehacer directivo.

Y finalmente en cuanto a la dimensión “Ejercicio Democrático” los directores de todas las escuelas generan instancias para la toma de decisiones donde es considera la opinión de los profesores siendo involucrados en la definición de metas pedagógicas. Sin embargo, nuevamente en E5 el director no está abierto a recibir retroalimentación sobre su desempeño y no promueve instancias sistemáticas en que los profesores tengan la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas.

En resumen todo lo anteriormente mencionado permite corroborar la visión positiva que tienen los docentes de las comunas de Parral (E1, E2 Y E3) y Linares (E4) respecto a la implementación de éste nuevo sistema, puesto que los directores seleccionados han demostrado ser sujetos más capacitados en las distintas competencias evaluadas, que a su vez forman parte del nuevo perfil de directores seleccionados por SADP.

Y en cuanto a las preguntas que guiaron la investigación:

**a) Cuáles son las principales debilidades de los directores seleccionados por el SADP desde la perspectiva de los docentes?**

Si bien los docentes identifican como debilidades de los directores aspectos relacionados con el liderazgo, habilidades sociales, gestión, características personales y conocimientos técnicos, la categoría que presenta una mayor recurrencia de respuesta corresponde a las características personales consideradas inadecuadas por los docentes encuestados, con respuestas como: "...Es muy confiado" (S13E4), lo que permite interpretar que la forma de ser y actuar de un director tiene mayor relevancia para el cuerpo docente de un establecimiento que las competencias, habilidades y/o desarrollo profesional de éste.

**b) ¿Cuáles son las principales fortalezas de los directores seleccionados por el SADP desde la perspectiva de los docentes?**

En relación a las principales fortalezas detectadas por los docentes respecto al quehacer del director, se mencionan aspectos relacionados con atributos personales, liderazgo, gestión directiva, atributos para el cargo, relaciones humanas, pasión por la educación, resolución de conflictos y conocimientos técnicos, siendo el aspecto atributos personales la categoría de respuesta con mayor recurrencia, lo que permite reafirmar nuevamente que para los docentes las características que distinguen y definen al director respecto a su manera de ser y actuar prevalecen ante su formación profesional, sus habilidades sociales y su capacidad para liderar y gestionar.

**c) ¿Cuáles son las principales dificultades que han debido enfrentar los directores seleccionados por el SADP en el ejercicio de su cargo?**

Dentro de las principales dificultades que han debido enfrentar los directores en el ejercicio de su cargo, se encuentran: competencias deficientes del personal, convivencia escolar inadecuada, comunicación interna defectuosa, autonomía directiva limitada, condiciones laborales desfavorables, entre otros, siendo la dificultad con mayor recurrencia de respuestas la definida como competencias deficientes del personal que trabaja en los establecimientos educacionales, entendida como limitaciones en las competencias académicas y de actitud personal para el correcto desempeño laboral, lo que indica que desde la percepción de los directores el personal con que cuentan los establecimientos no poseen las capacidades y/o competencias necesarias para el buen desempeño de sus labores.

Respecto al marco teórico que sustenta dicha investigación, se puede indicar que de acuerdo a la información recogida, la comuna de Parral es la mejor evaluada respecto al cumplimiento del objetivo principal para el cual fue creado este nuevo sistema de selección directiva, pues de acuerdo a la percepción de los docentes de los tres establecimientos en estudio, los directivos seleccionados para cumplir con la función de director estarían



cumpliendo con los principios de mérito e idoneidad, ejes fundamentales de éste nuevo sistema, cuestión que puede ser evidenciado por el cumplimiento del perfil directivo estipulado por el SADP, mostrando ser directivos competentes, idóneos, capacitados para liderar y dirigir los proyectos educativos institucionales de cada establecimiento, participativos en aspectos pedagógicos, administrativos, financieros y de clima organizacional.

Finalmente es importante mencionar que de acuerdo a la opinión de los actores principales (directores), existen atribuciones que no están siendo entregadas en su totalidad a sus responsables, como es el caso de la elección del equipo directivo para el desarrollo de la gestión y que los Convenios de Desempeño no están acordes a la realidad local, siendo en muchos casos las metas y los desafíos inalcanzables e imposibles de cumplir.

## **5.2 Planteamiento de interrogantes para futuros trabajos en el tema**

Se recomienda que se continúen realizando investigaciones orientadas a evaluar el funcionamiento de los directores escogidos por el SADP, poniendo énfasis principalmente en las responsabilidades y funciones que posee cada agente participante del sistema educativo municipal.

Planteamientos:

- ¿Cuál es el rol del DAEM en el seguimiento y acompañamiento de los directores seleccionados por el SADP?
- ¿Qué elementos pedagógicos caracterizan la suscripción del Convenio de Desempeño?
- ¿Cómo son incorporados los factores de la comunidad escolar en la elaboración del Convenio de Desempeño?

## BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes Bibliográficas

- **Aramendí, P.** (2006) Evolución de la dirección escolar en España. Universidad del País Vasco.
- **Donoso, S.; Benavides, N.; Cancino, V.; Castro, M.; López, L.** (2012) "Análisis Crítico de las Políticas de Formación de Directivos Escolares en Chile: 1980 - 2010". Revista Brasileira de Educação, 17(49), 133-158.
- **Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, M.** (2006). "Metodología de la Investigación". Cuarta Edición. México. McGraw-Hill /Interamericana Editores S.A. de C.V.
- **Ministerio de Educación de Chile.** "Marco para la Buena Dirección". Santiago de Chile, 2005.
- **Ministerio de Educación de Chile.** "Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores". Santiago de Chile, Primera Edición, 2014.
- **Pedrotti, Nadia.** Políticas de educação básica e de formação e gestão escolar: as formas de provimento à função de diretor escolar no brasil a partir da reforma do estado de 1995. núcleo de pesquisa em políticas educacionais (nupe).capes, 2013.

### Fuentes Cibergráficas

- **Barría, Diego.** (2008) "¿A reformar una administración pública colonial?". Agenda Pública / AÑO VII – N°12. Departamento de Gobierno y Gestión Pública del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. [en línea] Recuperado el 09 de enero de 2015, de <http://www.agendapublica.uchile.cl/n12/4%20Barria.pdf>
- **Educarchile.** Artículo sobre el Consejo Escolar. (2014). Recuperado el 05 de enero de 2015, de <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=210763>

- **Fuentes Marcela**, (2011). “Hacia una cuarta generación de reformas para el Estado de Chile”. Revista NuevoCiclo.cl. Recuperado el 7 de enero de 2015, de <http://nuevociclo.cl/2011/12/17/hacia-una-cuarta-generacion-de-reformas-para-el-estado-de-chile/>
- **Ministerio de Educación de Chile**. Ley N°20.006, Establece concursabilidad de los cargos de directores de establecimientos educacionales municipales. (2005). En Biblioteca del Congreso Nacional, [en línea] Recuperado de 11 de septiembre de 2014, de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=236496&idParte=&idVersion=2005-03-22>
- **Ministerio de Educación Pública**. Decreto 453, Aprueba reglamento de la ley n° 19.070, estatuto de los Profesionales de la educación. (1992). En Biblioteca del Congreso Nacional. [en línea] Recuperado de 09 de enero de 2015, de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=13511&idParte=&idVersion=2012-04-09>
- **Ministerio de Educación de Chile**. Decreto 215, Modifica decreto n° 453, de 1991, que aprueba reglamento de la ley n° 19.070, estatuto de los profesionales de la educación. (2012). En Biblioteca del Congreso Nacional, [en línea] Recuperado de 12 de enero de 2015, de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1035866&idParte=&idVersion=2012-01-05>
- **Ministerio de Educación de Chile**. Ley N°20.501, Calidad y equidad de la educación (2011). En Biblioteca del Congreso Nacional, [en línea] Recuperado de 25 de noviembre de 2014, de <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1022346&idParte=&idVersion=2011-09-30>
- **Ministerio de Educación**, (2014). Perfil Director/a Establecimiento Educacional Municipal, [en línea]. Chile. Recuperado el 9 de enero de 2015. Disponible en [www.directoresparachile.cl/documentos/Documentoslegales/docs/doc\\_20130809152447.pdf](http://www.directoresparachile.cl/documentos/Documentoslegales/docs/doc_20130809152447.pdf)
- **Ministerio de Educación**, (2011). Cuestionario para profesores de 4° y 8° básico SIMCE 2011. En Biblioteca digital. Recuperado el 12 de diciembre de 2014, de <http://www.agenciaeducacion.cl/biblioteca-digital/cuestionarios-profesores/>
- **Olavarría Gambi, Mauricio, Navarrete Yáñez, Bernardo, & Figueroa Huencho, Verónica**. (2011). “¿Cómo se formulan las políticas públicas en Chile?: Evidencia desde un estudio de caso.” Política y gobierno, 18(1), 109-154. Recuperado el 09 de enero de 2015, de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S16652037201100010004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16652037201100010004&lng=es&tlng=es)

- **Servicio Civil**, 2014 Sistema de Alta Dirección Pública, [en línea]. Chile. Recuperado el 9 de enero de 2015. Disponible en <http://www.serviciocivil.gob.cl/sistema-de-alta-direcci%C3%B3n-p%C3%BAblica-0>
- **Verdugo Rojas, María Teresa**. (2004). “Una visión proactiva: La agenda modernizadora del Estado Chileno”. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, Sin mes, 13-24. [en línea] Recuperado el 9 de enero de 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/960/96015055002.pdf>

## ANEXO N° 1:



### Cuestionario para el Director(a)

Estamos muy interesados en aportar al desarrollo de un directivo Escolar, por tanto el siguiente cuestionario busca recopilar información sobre el proceso de instalación de directores elegidos mediante Alta selección de Dirección Pública (ADP) y su posterior implementación del cargo.

La información que nos proporcione será tratada de acuerdo a las normas de confidencialidad y sus datos individuales no serán objeto de publicación o distribución alguna.

Agradecemos responder con detenimiento todas las preguntas planteadas.

#### I. Antecedentes personales y curriculares

1. Sexo:  Masculino  Femenino
2. Edad: \_\_\_\_\_ años.
3. Título Profesional: \_\_\_\_\_
4. Año de obtención: \_\_\_\_\_
5. Años de trabajo como Docente: \_\_\_\_\_
6. Años de trabajo como Director: \_\_\_\_\_
7. Años de servicio como Director en este establecimiento: \_\_\_\_\_
8. Periodo -en meses o años- que lleva nombrado por ADP como Director en este establecimiento: \_\_\_\_\_
9. Grado(s) académico(s) :  Licenciado  Magister  Doctor
10. Centro de educación superior del que se graduó últimamente: \_\_\_\_\_
11. Marque con una x la(s) área(s) en las que ha realizado perfeccionamiento señalando el número de horas
  - Liderazgo institucional: Nro. Horas: \_\_\_\_\_
  - Gestión curricular: Nro. Horas: \_\_\_\_\_
  - Clima y convivencia escolar: Nro. Horas: \_\_\_\_\_
  - Gestión de Recursos humanos: Nro. Horas: \_\_\_\_\_

Gestión de Recursos financieros: Nro. Horas: \_\_\_\_\_

12. Trayectoria laboral. Responda sí/no:

Antes de ser nombrado por ADP	SI	NO
a. ¿Usted era el Director de este establecimiento?  Si su respuesta es Sí, ¿Por cuantos años? _____		
b. ¿Usted formaba parte del equipo directivo de este establecimiento?		
c. ¿Usted era directivo de otro establecimiento de la comuna?		
d. ¿Era docente de este establecimiento?		
e. ¿Era docente de otro establecimiento de la comuna?		
f. ¿había sido nombrado como director por ADP en otro establecimiento?		

## II. Proceso de instalación y desarrollo:

Su opinión del proceso de instalación una vez que usted fue seleccionado. Marque con una X en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones. **MA** (Muy de Acuerdo) – **DA** (De Acuerdo) – **ED** (En Desacuerdo)- **MD** (Muy en Desacuerdo)

### 2.1. Al momento de asumir su cargo.

Declaraciones	MA	DA	ED	MD
a. El sostenedor (alcalde) o su representante (JDAEM) le comunicó con claridad sus roles, funciones y atribuciones para el desempeño del cargo.				
b. El sostenedor o su representante le entregó un panorama amplio e informativo de la realidad del establecimiento.				
c. El convenio que suscribió era consistente con las expectativas que tenían sobre su desempeño.				
d. Recibe apoyo técnico-pedagógico del DAEM.				
e. Tuvo una acogida adecuada por parte de la planta docente del establecimiento.				
f. Tuvo una buena acogida por parte de los padres y apoderados del establecimiento.				
g. Puede ejercer con bastante autonomía la toma de decisiones en el establecimiento.				
h. Domina las normativas, decretos y leyes vigentes.				

**2.2. Durante el ejercicio de su cargo en los últimos 6 meses en este establecimiento, ¿Cuántas veces ha sido visitado por los siguientes estamentos?**

(N° veces)

- DAEM: \_\_\_\_\_
- Superintendencia de Educación: \_\_\_\_\_
- Agencia de Calidad: \_\_\_\_\_
- Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**2.3. ¿Cuáles fueron los motivos principales de dichas visitas?**

Marque con una X por cada fila.

	SI	NO
g. Brindar apoyo pedagógico al centro educativo		
h. Revisar aspectos administrativos del centro educativo.		
i. Evaluar docentes.		
j. Evaluar a directores.		
k. Atender problemas graves o crisis en el centro educativo.		
l. Implementar acciones vinculadas a la participación comunitaria.		
m. Otro.		

**2.4. A su juicio, la supervisión que ha recibido en este establecimiento durante su cargo ha sido:**

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

¿Por qué?

---



---



---



---



---

---



---

**2.5. Su opinión del proceso de selección desarrollado por el SADP**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

**III. Ejercicio del cargo:**

**3.1.** En su establecimiento, ¿Quién tiene la principal responsabilidad en las acciones que se mencionan a continuación? Marque con una X sólo un casillero para cada fila.

	Alcalde	Jefe DAEM	Director	Equipo directivo	Consejo Escolar
a. Proponer contrataciones de docentes.					
b. Proponer despidos de docentes.					
c. Proponer mejoras en las remuneraciones de los docentes.					
d. Decidir el uso de los recursos económicos que llegan al establecimiento.					
e. Establecer las reglas disciplinarias para los estudiantes.					
f. Establecer los criterios de evaluación de los estudiantes.					
g. Elegir los textos escolares a utilizar.					
h. Decidir qué cursos, actividades extracurriculares o complementarias se ofrecerán a los estudiantes.					
i. Definir las acciones de desarrollo profesional de los docentes.					



j. Actualizar el plan de mejoramiento educativo.					
k. Conformar el equipo directivo del establecimiento.					

**3.2.** Aproximadamente, ¿Con qué frecuencia –semana-mes- se reúne el consejo escolar?

\_\_\_\_\_

**3.3.** ¿El consejo escolar tiene atribuciones resolutorias? y ¿Cómo logran visualizarse?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**3.4.** ¿Con qué frecuencia son tratados los siguientes temas en las reuniones del consejo escolar?

Marque con una X sólo un casillero para cada fila

	Frecuen- temente	Ocasio- nalmente	No son tratados
a. Asuntos pedagógicos			
b. Asuntos financieros			
c. Las normas disciplinarias en general.			
d. Problemas de la comunidad escolar.			
e. Informes de las visitas de fiscalización.			
f. Resultados de los concursos de selección de personal.			
g. Otra. Especifique: _____			

3.5. Recuerde las labores que realizó la semana pasada, e indique el tiempo aproximado que dedicó a cada una de ellas (Horas cronológicas)

	Total de horas a la semana
a. <b>Tareas administrativas</b> (atender requerimientos de la administración central o regional, supervisar el mantenimiento de la infraestructura educativa, contratación, presupuesto, planificación de actividades no pedagógicas, entre otras)	
b. <b>Liderazgo pedagógico</b> (desarrollo de proyectos educativos, adaptaciones del currículo, conducción de reuniones de equipos docentes, motivación al equipo de trabajo, entre otras.)	
c. <b>Supervisión, evaluación y orientación de profesores.</b>	
d. <b>Enseñanza en el aula a los estudiantes</b> (incluyendo preparación, revisión, etc.)	
e. <b>Relaciones públicas</b> (entrevistas y reuniones con padres, autoridades educativas y locales)	
f. <b>Buscar recursos, donaciones o convenios para la escuela.</b>	
g. <b>Actividades de desarrollo profesional</b> (lectura de publicaciones de interés profesional o asistencia a cursos o talleres, etc.)	
h. <b>Otras actividades vinculadas a su quehacer como director.</b> Especifique:	

#### IV. Desempeño en el cargo - satisfactores e insatisfactores -:

4.1 En su establecimiento. ¿Cómo percibe usted los siguientes aspectos?

	Muy bien	Bien	Regular	Mal
a. La participación de los padres y apoderados.				
b. El trabajo en equipo del personal.				
c. La comunicación entre sus miembros.				
d. La colaboración de los profesores en las actividades que propone la dirección.				
e. El entusiasmo de los profesores.				
f. El orgullo de los profesores por pertenecer a la escuela.				
g. Las relaciones entre profesores.				
h. Las relaciones entre profesores y estudiantes.				
i. Las relaciones entre estudiantes.				
j. Las relaciones entre profesores y apoderados.				
k. La comunicación con las autoridades educativas fuera de la escuela.				

4.2. ¿Cuáles de las siguientes situaciones considera usted que son un desafío a resolver en su establecimiento?

	No es un problema	Es un problema menor	Es un problema moderado	Es un problema serio
a. Las bajas expectativas de los profesores en relación con los estudiantes.				
b. El desconocimiento de los docentes sobre las modificaciones curriculares.				
c. El ausentismo de los estudiantes.				
d. Las malas relaciones entre estudiantes y profesores.				
e. Alta rotación de personal docente.				
f. La falta de apoyo de los padres y apoderados para el aprendizaje del estudiante en la casa.				
g. Falta de respuesta de los profesores a las necesidades individuales de los estudiantes.				
h. El ausentismo de los profesores.				
i. Falta de respeto de los alumnos hacia sus profesores.				
j. El equipo docente se resiste al cambio.				
k. Insuficiente tiempo para la planificación de la enseñanza.				
l. Los profesores son demasiado estrictos con los estudiantes.				
m. Falta de motivación de los estudiantes.				
n. Robos y vandalismo.				
o. Realidad sociocultural de los estudiantes.				
p. Bullying.				

**4.3.** Indique cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
a. Su remuneración.				
b. Sus posibilidades de desarrollo profesional.				
c. Su relación con los docentes.				
d. Su relación con los estudiantes.				
e. Su relación con los padres y apoderados.				
f. Su relación con las autoridades educativas fuera del establecimiento.				
g. Su relación con las autoridades de la comunidad.				
h. Sus logros alcanzados en este cargo.				

**4.4.** ¿Le gustaría cambiarse a otro establecimiento como Director?

- Si  
 No

¿Por qué?

---



---



---



---

**4.5.** Describa las principales dificultades que usted ha debido enfrentar en el ejercicio de su cargo

1.- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**4.6.** ¿Ha tenido dificultades para cumplir con su Convenio de Desempeño?

- Si
- No

¿Por qué?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**4.7.** Según su opinión, ¿Qué competencias son imprescindibles para obtener un buen desempeño como Director?

1.- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**

## ANEXO N° 2:



### Cuestionario para docentes

Estimado Colega:

Estamos haciendo un estudio de gran relevancia, con el ánimo de fortalecer y mejorar los procesos de Gestión, en este caso referidos al nombramiento de directivos. Su opinión es de mucha importancia, por cierto los resultados no implican una mejoría inmediata del sistema, pero buscan aportar a que gradualmente este proceso contribuya a una mejor educación.

Específicamente, se busca mediante este cuestionario información sobre el proceso de instalación de directores elegidos mediante Alta Dirección Pública (ADP).

La información que nos proporcione será tratada de acuerdo a las normas de confidencialidad y privacidad que especifica la Ley.

Agradecemos responder con detenimiento todas las preguntas planteadas.

#### I. Antecedentes personales y curriculares

1. Sexo:  Masculino  Femenino
2. Edad (años cumplidos): \_\_\_\_\_
3. Total de años de trabajo como Docente: \_\_\_\_\_
4. Años de servicio como Docente en este establecimiento: \_\_\_\_\_
5. Título de pregrado: \_\_\_\_\_
6. Nombre del centro y lugar donde estudió:  
\_\_\_\_\_
7. Año de Titulación: \_\_\_\_\_
8. Último postgrado terminado: \_\_\_\_\_

**II. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con el director o directora de este establecimiento?** Marcar con una X en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

**MA** (Muy de Acuerdo) – **DA** (De Acuerdo) – **ED** (En Desacuerdo)- **MD** (Muy en Desacuerdo)

	MA	DA	ED	MD
1. Creo que el director o directora de este hace bien su trabajo.				
2. Siento que puedo confiar en el director o directora.				
3. Creo que las decisiones que el (la) director(a) toma están bien orientadas para enfrentar los desafíos más importantes de este establecimiento.				
4. Es efectivo(a) y oportuno(a) en resolver los problemas del establecimiento.				
5. Comunica de manera clara las metas para el año.				
6. Gestiona los recursos económicos y humanos de manera adecuada.				
7. Es capaz de generar que todos o la mayoría de los profesores se comprometan con las metas del establecimiento.				
8. Instala instancias y actividades de encuentro entre estudiantes, apoderados y profesores.				
9. Involucra a los apoderados en las actividades del establecimiento.				
10. Está atento(a) a las necesidades de los profesores.				
11. Está atento(a) a las necesidades de los estudiantes.				
12. Genera instancias de toma de decisiones donde se considera la opinión de los profesores.				
13. Informa a la comunidad escolar sobre los logros académicos del establecimiento.				
14. Rinde cuenta de su gestión a la comunidad escolar.				
15. Promueve un clima de buena convivencia en el establecimiento.				
16. Da solución a hechos que entorpecen el proceso educativo.				
17. Define y explica roles a cada uno de los integrantes de la comunidad educativa.				
18. Participa en actividades extracurriculares junto con los profesores.				
19. Genera redes de apoyo para el establecimiento.				
20. Informa detenidamente a los docentes sobre los temas y acuerdos tratados en el consejo escolar.				

	MD	ED	DA	MA
21. Supervisa en aula, con métodos informados previamente, el desempeño de sus docentes.				
22. Se preocupa por la infraestructura del establecimiento.				
23. En el caso de ausencia de un docente, gestiona la provisión oportuna de un reemplazo.				
24. Demuestra conocimiento sobre normativas, decretos y leyes vigentes.				
25. El director(a) conoce las capacidades de cada docente.				
26. El director(a) conoce las expectativas profesionales de cada docente.				
27. Ha generado o liderado innovaciones sustantivas.				
28. Utiliza el proyecto educativo como referente de su acción directiva.				
29. Motiva al equipo trabajo.				
30. Considera la realidad sociocultural del establecimiento para la toma de decisiones.				
31. Está abierto(a) a recibir retroalimentación sobre su desempeño.				
32. Estimula el trabajo autónomo de los profesores.				
33. Tiene altas expectativas del trabajo de los profesores.				
34. Involucra a los profesores en la definición de metas pedagógicas.				
35. Está convencido(a) que todo estudiante puede alcanzar logros importantes.				
36. Promueve instancias sistemáticas en que los profesores tienen la posibilidad de discutir sobre asuntos y estrategias pedagógicas.				
37. Evalúa la labor docente asociada a los logros de los estudiantes.				
38. Se hace responsable y partícipe de los resultados obtenidos por los estudiantes.				
39. Promueve el perfeccionamiento de los profesores (becas, tiempo para capacitaciones).				
40. Procura que los profesores no se distraigan de su labor principal (enseñanza) a través de la reducción de presiones externas o administrativas.				
41. Trabaja en equipo con los directivos.				
42. Facilita mi trabajo pedagógico en el aula.				
43. Me conduce hacia el logro de resultados.				



### **III. Preguntas abiertas**

3.1. La principal fortaleza de su Director es:

---

---

3.2. La principal debilidad de su Director es:

---

---

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN**

### ANEXO N° 3:



## Consentimiento Informado

En el marco del programa de Magíster en Política y Gestión Educacional, del Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional de la Universidad de Talca y como parte del Trabajo de Graduación para optar al grado de Magíster en el Programa señalado, solicitamos a usted su colaboración para responder una entrevista cuya temática es *analizar el proceso de instalación de directores elegidos por la ADP en establecimientos públicos de la comuna XX*

La entrevista es anónima y voluntaria, no tiene ningún costo y en cualquier momento podrá abandonarla sin expresión de causa, lo que NO implicará consecuencias negativas para usted, de manera que su opinión unida a otras entrevistas colaborará a comprender los aspectos y responsabilidades que desarrollan las autoridades desde distintas realidades en nuestro sistema educativo, su extensión aproximada es de 30 minutos.

En caso de requerir mayor información puede contactarse con el prof. Dr. Nibaldo Benavides al correo [nbenavides@utalca.cl](mailto:nbenavides@utalca.cl), del Instituto de investigación y Desarrollo Educacional de la Universidad de Talca al teléfono 71- 200253

Al firmar este documento manifiesto que comprendo los objetivos de la investigación y las condiciones de la entrevista.

Fecha \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma (ENTREVISTADO)

\_\_\_\_\_  
Firma entrevistador-

¡Muchas gracias por su participación!

## ANEXO N° 4:

### Respuestas encuestados – Análisis Cualitativo Docentes

#### 4.2.1 FORTALEZAS:

CATEGORÍAS	RESPUESTAS
<b>Resolución de conflictos:</b>	<i>S4E1: Resolver conflictos con apoderados y estudiantes. S7E1: Rapidez en resolución de conflictos. S10E1: Es resolutive. S14E2: La dedicación y esfuerzo para con los problemas que surgen.</i>
<b>Relaciones humanas:</b>	<i>S10E1: Se preocupa de mantener buenas relaciones humanas con los profesores. S9E2: Mantiene relaciones de mucha cercanía con las personas, nos escucha y comprende. S10E2: Actitud criteriosa y humana con sus docentes. S9E4: La preocupación, la responsabilidad y la empatía que tiene al relacionarse con los demás miembros de la unidad educativa. S5E5: Saluda cada día a todo el personal. S25E5: Afinidad política con el alcalde.</i>
<b>Atributos personales:</b>	<i>S9E1: Es empática. S1E2: Escucha afectiva. S1E2: Persona amable, afable y no es confrontacional. S2E2: Es perseverante. S3E2: Calidad humana. S4E2: Es comprometido. S6E2: Calidad humana y empatía. S12E2: Responsabilidad y liderazgo. S5E3: Se perfecciona de constante. S1E4: La parte humanitaria y la comprensión. S3E4: Persona empática. S4E4: Ser un profesional preocupado, humano, comprensivo y empático. S5E4: Ser humano, consecuente que se la juega por su plantel docente. S9E4: Forma de actuar frente a situaciones puntuales. S10E4: La calidad humana, la empatía. S12E4: Los valores que tiene y transmite a la comunidad educativa S13E4: Es muy atento, preocupado por los demás, y sobre todo por el bien estar de los niños. S14E4: Un buen ser humano. S15E4: Director humano, cercano a toda la comunidad educativa. S16E4: Es muy empático, humano, y preocupado por cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Muy profesional.</i>

	<p><i>S1E5: Buena disposición para escuchar cuando es necesario o cuando se le requiere.</i></p> <p><i>S2E5: Pone empeño en lo que quiere.</i></p> <p><i>S8E5: Valores.</i></p> <p><i>S15E5: Calidad humana.</i></p> <p><i>S23E5: Su franqueza.</i></p> <p><i>S17E5: Calidad humana.</i></p>
<b>Liderazgo pedagógico:</b>	<p><i>S13E1: Facilita el trabajo pedagógico tanto dentro como fuera de la sala.</i></p> <p><i>S13E1: Comunica de manera clara las metas para el año.</i></p> <p><i>S5E2: Tiene altas expectativas para su colegio.</i></p> <p><i>S6E2: Una gran convicción de mejora y superación de la comunidad educativa.</i></p> <p><i>S7E2: Motiva a sus docentes.</i></p> <p><i>S13E2: La innovación.</i></p> <p><i>S6E4: El espacio, oportunidad y confianza que entrega a los docentes para realizar nuestro trabajo.</i></p> <p><i>S10E4: La capacidad de liderazgo.</i></p> <p><i>S17E4: Deja que los docentes innoven y trabajen tranquilos confiando en su profesionalismo, apoyándolos.</i></p> <p><i>S4E5: Actitud positiva hacia el trabajo, alentado a la motivación para la obtención de buenos resultados.</i></p> <p><i>S11E5: Favorece el emprendimiento.</i></p> <p><i>S12E5: Motivación constante, ganas y empuje.</i></p> <p><i>S7E4: Generar un ambiente positivo para el logro de las metas del establecimiento.</i></p>
<b>Pasión por la educación:</b>	<p><i>S3E2: Compromiso con la educación de adultos, empeño a diario por superar obstáculos.</i></p> <p><i>S6E2: Compromiso con la educación de adultos.</i></p> <p><i>S13E2: Compromiso con el CEIA.</i></p> <p><i>S5E4: Trabajar arduamente por la educación.</i></p> <p><i>S8E4: Compromiso con la unidad educativa.</i></p>
<b>Atributos para el cargo:</b>	<p><i>S14E2: El conocimiento y experiencia con el establecimiento CEIA.</i></p> <p><i>S4E3: Experiencia en el cargo.</i></p> <p><i>S5E2: Contar con una preparación en administración.</i></p> <p><i>S16E5: Algunos conocimientos administrativos.</i></p> <p><i>S19E5: Se relaciona bien con los medios de comunicación.</i></p> <p><i>S20E5: Tiene dos títulos que podrían potenciar su labor.</i></p> <p><i>S26E5: Conocimiento administrativo.</i></p>
<b>Conocimientos técnicos:</b>	<p><i>S9E1: Conoce protocolos de acción.</i></p>

	<p><i>S4E3: Amplio dominio de los aspectos legales, administrativos y curriculares.</i></p> <p><i>S3E5: Conocimiento de procesos administrativos, proyectos académicos y curriculares.</i></p> <p><i>S24E5: Conocimiento sobre decretos y leyes para trabajar en un marco legal.</i></p>
<p><b>Gestión directiva:</b></p>	<p><i>S10E1: Promueve la sana convivencia entre profesores y apoderados.</i></p> <p><i>S12E4: Clima y promoción de una sana y buena convivencia.</i></p> <p><i>S9E1: Sabe delegar responsabilidades.</i></p> <p><i>S8E2: Capacidad de gestión.</i></p> <p><i>S3E3: Organizado y estructurado en la labor de cada estamento del establecimiento.</i></p> <p><i>S7E3: Tiene claridad en la elaboración del P.E.I</i></p> <p><i>S6E3: Sentido del deber, procura que cada uno cumpla el rol que le corresponde en la escuela.</i></p> <p><i>S2E4: Fortalece el clima laboral y realiza proyecto en favor de los estudiantes.</i></p> <p><i>S3E4: Se preocupa del fortalecimiento académico de sus docentes y estudiantes y de mantener una adecuada integración entre el personal.</i></p> <p><i>S11E4: Es capaz de trabajar valorando lo profesional y humano incorporando a toda la comunidad dentro de su gestión.</i></p> <p><i>S15E4: Preocupado y ocupado del entorno y medio ambiente, realizando un lindo proyecto ecológico gestionando recursos importantes.</i></p>

## ANEXO N° 5:

### Respuestas encuestados – Análisis Cualitativo Directores

#### Cuestionario para el Director”

2.4 A su juicio, la supervisión que ha recibido en este establecimiento durante su cargo ha sido:

CATEGORIA	RESPUESTA
Satisfechos	<i>D3: “Gracias a las supervisiones se han podido corregir errores y mejorar el funcionamiento”.</i> <i>D4: “Se focalizan los aspectos débiles permitiendo ser corregidos”.</i>
Insatisfechos	<i>D1: “No satisfactoria de acuerdo al contexto de la visita”.</i> <i>D2: “Sólo se revisan procesos de índole administrativo y no técnicas y menos de convivencia”</i> <i>D5: “Sólo supervisa gestión”.</i>

2.5 Su opinión del proceso de selección desarrollado por el SADP.

CATEGORÍA	RESPUESTAS
Percepción positiva	<i>D3: Transparente, claro y veraz.</i> <i>D4: Es un proceso transparente y objetivo.</i> <i>D1: Proceso desarrollado de acuerdo a los estándares pre-establecidos.</i>
Percepción negativa	<i>D2: Poco confiable en términos de competencias y méritos. Finalmente quien elige es el sostenedor y tiene un carácter subjetivo. Es poco creíble para la comunidad en general, no ha sido realmente validado.</i> <i>D5: En muchos casos se deja al alcalde elegir, a pesar de que las personas no posean méritos.</i>

### 3.3 ¿El consejo escolar tiene atribuciones resolutorias? Y ¿Cómo logran visualizarse?

VARIABLE	RESPUESTAS
SI	
NO	<p><i>D1: No tiene atribuciones resolutorias, sólo consultivas.</i></p> <p><i>D2: No, consultivas e informativas, por el consenso.</i></p> <p><i>D3: No tiene, porque es el sostenedor quien puede darle esa facultad, la que por iniciativa propia no les constituye.</i></p> <p><i>D4: No tiene atribuciones resolutorias sino que propositivas.</i></p> <p><i>D5: No, el sostenedor no las ha otorgado.</i></p>

### 4.4 ¿Le gustaría cambiarse a otro establecimiento como director?

VARIABLE	CATEGORÍA (RECURRENCIA)	RESPUESTAS
SI		
NO	Satisfacción (1)	<i>D1: Me encuentro muy a gusto en el establecimiento, sobre todo por la excelente relación con todos los estudiantes, apoderados y comunidad.</i>
	Desafío Personal (4)	<p><i>D2: Porque aún no hay metas y resultados de mi gestión.</i></p> <p><i>D3: Porque en este colegio se presentan los desafíos que yo elegí.</i></p> <p><i>D4: Porque quiero cumplir con mi proyecto ADP.</i></p> <p><i>D5: Asumí un gran desafío de poder mejorar en las distintas áreas, tales como convenio, resultados de eficiencia interna, resultados educativos, resultados de aprendizaje y convivencia. Creo que aún tengo mucho porque trabajar.</i></p>

**4.5 Describa las principales dificultades que usted ha debido enfrentar en el ejercicio de su cargo?**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>RESPUESTA</b>
Competencias del Personal Deficientes	<p><i>D1: Trabajar con docentes poco comprometidos.</i></p> <p><i>D1: La mediocridad, la deslealtad e hipocresía de algunos colegas de trabajo dentro y fuera del establecimiento.</i></p> <p><i>D1: Falta de ética profesional de muchos educadores y colaboradores.</i></p> <p><i>D5: Bajas expectativas de los profesores.</i></p> <p><i>D4: El perfil del personal asistente de la educación no cumple mis expectativas.</i></p> <p><i>D2: Inasistencia y permisos.</i></p>
Atribuciones Limitadas	<p><i>D1: Aceptar planta docente impuesta por el DAEM y que no es la que cumple con la necesidad pedagógica del establecimiento.</i></p> <p><i>D4: La poca autonomía en la toma de decisiones.</i></p>
Convivencia Escolar Inadecuada.	<p><i>D2: Convivencia escolar.</i></p> <p><i>D5: Malas prácticas docentes y funcionarios.</i></p> <p><i>D5: Graves problemas de convivencia, peleas, bullying, robos, denuncias por robo, asesinato de un alumno y herida de arma blanca de otro.</i></p>
Comunicación interna defectuosa.	<p><i>D4: El escaso apoyo de la jefatura frente a problemas con el personal.</i></p> <p><i>D3: Falta de coherencia.</i></p> <p><i>D3: Burocracia.</i></p>
Condiciones laborales desfavorables.	<p><i>D3: Inestabilidad.</i></p> <p><i>D5: No hay un sistema de incentivos.</i></p>
Otros.	<p><i>D2: Reglamento Interno.</i></p>



#### 4.6 ¿Ha tenido dificultades para cumplir con su Convenio de Desempeño?

VARIABLE	CATEGORÍA (RECURRENCIA)	RESPUESTAS
SI	Metas inalcanzables	<p><i>D1: La escuela tiene muy altos resultados académicos a nivel comunal, provincial, regional, mantenerlos o superarlos es difícil. Traslado de alumnos por cambios de residencia, hace no lograr aumentar matrícula. Los estándares de desempeño o convenios son altísimos.</i></p> <p><i>D5: El primer año el convenio de desempeño tenía metas inalcanzables, las que tuve que objetar y aterrizar. Las logramos en un 90% aproximadamente. Pero este año, tras la crisis del asesinato de un alumno, aumento la percepción de inseguridad y disminuyo notablemente la matrícula, se perdieron 6 primeros medios y dos segundos, bajaron resultados PSU y tasa de titulación.</i></p>
	Otros:	<p><i>D3: Porque aún no están claras mis metas a cumplir de parte de mis jefes.</i></p> <p><i>D4: La convivencia entre el personal asistente es mala, muchas deslealtades.</i></p>
NO		

#### 4.7 Según su opinión, ¿Qué competencias son imprescindibles para obtener un buen desempeño como director?

CATEGORÍA	RESPUESTA
<b>Liderazgo Directivo</b>	<p><i>D1: Ejercer un muy liderazgo, especialmente pedagógico.</i></p> <p><i>D1: Capacidad de trabajar en equipo.</i></p> <p><i>D3: Liderazgo.</i></p> <p><i>D5: Tener habilidades de liderazgo para un buen trabajo de equipo, delegando y pidiendo reportes permanentes de cada proceso ejecutado.</i></p>
<b>Gestión Directiva</b>	<p><i>D1: Buen clima organizacional y por sobre todo mucho compromiso, responsabilidad y trabajo.</i></p>

	<p><i>D3: Gestor del currículo.</i></p> <p><i>D5: Claridad en los procesos fundamentales con miras a la mejora continua.</i></p> <p><i>D3: Comunicación eficaz “administrador”</i></p>
<b>Conocimientos técnicos</b>	<p><i>D5: Conocimiento de la normativa y aplicación práctica de la misma.</i></p> <p><i>D4: Preparación académica en ADP.</i></p>
<b>Habilidades Sociales</b>	<p><i>D5: Excelentes relaciones interpersonales y habilidades comunicacionales.</i></p> <p><i>D2: Ser mediador en todo proceso.</i></p>
<b>Otros</b>	<p><i>D4: Autonomía en la toma de decisiones. Libertad para conformar equipos de trabajo.</i></p>