



Facultad de Ciencias de la Investigación  
Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo  
Programa de Magíster en Política y Gestión Educativa

**LOS ESTILOS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES PÚBLICOS DE LA SÉPTIMA Y OCTAVA REGIÓN BASADOS EN LOS RECURSOS PERSONALES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR. Y QUE CONLLEVAN AL ÉXITO DE UNA UNIDAD ESCOLAR. PROFUNDIZADO DESDE LA COMUNA TALCA EN EL AÑO 2016.**

Trabajo de Graduación para la obtención  
del Grado Académico de  
Magíster en Política y Gestión Educativa

Estudiante:  
**Loreto Aravena Saavedra**

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

**Talca, abril de 2017**

**AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN  
DE MEMORIAS DE PREGRADO Y TESIS DE POSTGRADO**

Yo, **Loreto Alejandra Aravena Saavedra**, cédula de Identidad N° 15.597.446-K autor/a de la memoria o tesis que se señala a continuación, **SI** autorizo a la Universidad de Talca para publicar en forma total o parcial, tanto en formato papel y/o electrónico, copias de mi trabajo<sup>1</sup>.

Esta autorización se otorga en el marco de la Ley N° 20.435 que modifica la Ley N° 17.336 sobre Propiedad Intelectual, con carácter gratuito y no exclusivo para la Universidad.

<b>Título de la memoria o tesis:</b>	Los estilos y prácticas de gestión directiva en establecimientos educacionales públicos de la Séptima y Octava región basados en los recursos personales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. Y que conllevan al éxito de una unidad escolar. Profundizado desde la comuna Talca en el año 2016.
<b>Unidad Académica:</b>	Facultad de Ciencias de la Investigación, Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional
<b>Carrera o Programa:</b>	Magíster en Política y Gestión Educacional
<b>Título y/o Grado al que se opta:</b>	Magíster en Política y Gestión Educacional
<b>Nota de Calificación:</b>	6.1

**Timbre Escuela**

<b>Firma del Estudiante:</b>	
<b>Rut:</b>	<u>15.597.446 - K</u>
<b>Fecha:</b>	<u>30 / 10 / 2018</u>

<sup>1</sup> En el párrafo debe escribir su nombre completo en negrita y omitir la palabra que corresponda SI o No, de acuerdo a su preferencia.

Facultad de Ciencias de la Investigación  
Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional  
Programa de Magíster en Política y Gestión Educacional

**LOS ESTILOS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DIRECTIVA EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES PÚBLICOS DE LA SÉPTIMA Y OCTAVA REGIÓN BASADOS EN LOS RECURSOS PERSONALES DEL MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR. Y QUE CONLLEVAN AL ÉXITO DE UNA UNIDAD ESCOLAR. PROFUNDIZADO DESDE LA COMUNA TALCA EN EL AÑO 2016.**

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

Estudiante:  
**Loreto Aravena Saavedra**

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

**Talca, abril de 2017**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
Resumen	6
Introducción	7
<b>Capítulo I: Problematización y Objetivos</b>	<b>8</b>
1.1 Exposición General del Trabajo	8
1.2 Análisis en relación al problema que aborda el trabajo	11
1.3 Preguntas que guían su realización	12
1.4 Objetivos que se esperan alcanzar	12
1.5 Descripción de su ámbito de aplicación	13
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura</b>	<b>15</b>
2.1 ¿Qué se entiende por estilos y prácticas de gestión educacional?	15
2.2 ¿Qué caracteriza a una buena práctica de gestión educacional?	21
2.3 ¿Qué se entiende por unidad escolar exitosa?	25
2.4 ¿Qué caracteriza a un establecimiento educacional exitoso?	27
2.5 ¿Qué características fundamentales deben poseer los directivos para lograr éxito en una unidad escolar?	29
2.6 ¿Qué factores (endógeno/exógeno) inciden en el desempeño de un directivo escolar?	34
<b>Capítulo III: Marco Metodológico</b>	<b>39</b>
3.1 Descripción de la metodología	39
3.2 Instrumentos utilizados	40
3.3 Caracterización del Universo	41
3.4 Criterios de selección de la muestra	41
3.5 Plan de análisis	43
<b>Capítulo IV: Análisis y Resultados</b>	<b>44</b>
4.1 Presentación y análisis de los resultados	44
4.1.1 Pregunta N°1 Frente a conflictos que se han producidos en su escuela ¿Qué valores han primado en sus decisiones? ¿Por qué?	44
4.1.2 Pregunta N°2: ¿Cómo ha logrado que sus profesores tengan confianza en sus decisiones?	46
4.1.3 Pregunta N°3: Frente a un problema de justicia social (transparencia, imparcialidad) ¿Cómo ha procedido?	47
4.1.4 Pregunta N°4: Cuando se ha visto enfrentado a la situación de asumir sus errores, ¿Cómo lo hizo?	48
4.1.5 Pregunta N°5: ¿Cómo aprovecha las oportunidades que le da su entorno para fortalecer su unidad educativa?	49
4.1.6 Pregunta N°6: ¿Cómo logra armar buenos equipos de trabajos en su unidad educativa?	50
4.1.7 Pregunta N°7: Frente a contingencias y conflictos, ¿qué estrategias de negociación utiliza con mayor frecuencia?, ¿Por	52

	qué?	
4.1.8	Pregunta N°8: ¿Cómo logra que sus mensajes sean bien aceptados por su equipo de trabajo?	53
4.1.9	Pregunta N°9: Frente a necesidades personales de los funcionarios de su unidad ¿Cómo ha actuado?	54
4.1.10	Pregunta N°10: ¿Cómo logra usted crecer profesionalmente?	55
4.1.11	Pregunta N°11 ¿Cómo logra conseguir los resultados esperados en la unidad educativa?	57
4.1.12	Pregunta N°12: Frente a resultados académicos no conseguidos ¿Cómo actúa?	58
4.1.13	Pregunta N°13: ¿Cómo consigue liderar su unidad educativa?	59
4.1.14	Pregunta N°14: ¿Qué herramientas Ministeriales ha utilizado para mejorar la calidad del sistema escolar?	60
4.1.15	Pregunta N°15: ¿Cómo promueve en su unidad educativa la inclusión y equidad escolar?	61
4.1.16	Pregunta N°16: ¿Qué acciones realiza usted para lograr eficazmente la enseñanza y el aprendizaje en su unidad educativa?	62
4.1.17	Pregunta N°17. ¿Cómo logra desarrollar profesionalmente a su equipo docente?	63
4.1.18	Pregunta N°18: ¿Cómo logra que su equipo directivo comprenda las políticas educativas y normativas educacionales?	65
4.1.19	Pregunta N°19: ¿A cuáles proyectos postuló su unidad educativa en el último año? Y ¿Cómo logró gestionarlo?	66
4.1.20	Pregunta N°20: ¿Cómo logra éxito usted en los siguientes indicadores? (SIMCE, índice de asistencia, índice de matrícula)	67
4.2	Análisis de los resultados a la luz de los referentes teóricos	69
4.3	Principios, relaciones y generalidades que se pueden extraer a partir de los resultados obtenidos.	71
	<b>Capítulo V: Conclusiones</b>	<b>73</b>
5.1	Resultados obtenidos.	73
5.1.1	Resultados obtenidos respecto del objetivo específico: Identificar las principales decisiones que desde la perspectiva de estos actores adoptan durante el ciclo escolar en el M.B.D y L.E.	73
5.1.2	Resultados obtenidos respecto del objetivo específico: Precisar los fundamentos (variables, antecedentes, etc.), e impactos que buscan alcanzar.	74
5.1.3	Resultados obtenidos respecto del objetivo específico: Identificar los principales problemas y desafíos que se desprenden.	75
5.1.4	Resultados obtenidos respecto del objetivo específico: Evaluar el grado de resolución de los problemas considerados según el tipo de decisiones.	76
5.1.5	Resultados obtenidos respecto del objetivo específico: Identificar las principales concordancias/brecha que se desprenden.	77
5.1.6	Resultados obtenidos respecto la pregunta de investigación: ¿A	78

5.1.7	qué se atribuye que una unidad educativa sea exitosa? Resultados obtenidos respecto la pregunta de investigación: ¿De qué manera los recursos personales del Director contribuyen al logro de éxito en una unidad escolar?	79
5.1.8	Resultados obtenidos respecto la pregunta de investigación: ¿Qué recursos personales del Director (a) desde la perspectiva del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, pueden ser considerados como más relevantes por los directores para establecer un liderazgo pedagógico?	80
5.2	Aportaciones al campo o disciplina	80
5.3	Sugerencias o interrogantes para futuros trabajos en el tema	81
<b>Bibliografías</b>		82
Fuentes de información consultadas		82

### ÍNDICE DE CUADROS

		<b>Página</b>
Nº1	Estilos de liderazgos.	16
Nº2	Dimensiones para evaluar una buena práctica	22

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

		<b>Página</b>
Nº1	Evolución de matrícula según dependencia.	9

### ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Página</b>
Nº1	Prácticas directivas con mayor impacto en la enseñanza	20
Nº2	Características personales y capacidades de un líder	30
Nº3	Clasificación de liderazgo y requerimientos para ejercerlo	32
Nº4	Resultados SIMCE, cuarto básico, Comprensión Lectora	42
Nº5	Porcentaje de Asistencia	42
Nº6	Porcentaje de Matrícula	43
Nº7	Plan de trabajo	43
Nº8	Tabla explicativa de nomenclaturas	44
Nº9	Categorías y recurrencia pregunta Nº1	44
Nº10	Categorías y recurrencia pregunta Nº2	46
Nº11	Categorías y recurrencia pregunta Nº3	47
Nº12	Categorías y recurrencia pregunta Nº4	48
Nº13	Categorías y recurrencia pregunta Nº5	49
Nº14	Categorías y recurrencia pregunta Nº6	50
Nº15	Categorías y recurrencia pregunta Nº7	52
Nº16	Categorías y recurrencia pregunta Nº8	53
Nº17	Categorías y recurrencia pregunta Nº9	54

Nº18	Categorías y recurrencia pregunta Nº10	55
Nº19	Categorías y recurrencia pregunta Nº11	57
Nº20	Categorías y recurrencia pregunta Nº12	58
Nº21	Categorías y recurrencia pregunta Nº13	59
Nº22	Categorías y recurrencia pregunta Nº14	60
Nº23	Categorías y recurrencia pregunta Nº15	61
Nº24	Categorías y recurrencia pregunta Nº16	62
Nº25	Categorías y recurrencia pregunta Nº17	63
Nº26	Categorías y recurrencia pregunta Nº18	65
Nº27	Categorías y recurrencia pregunta Nº19	66
Nº28	Categorías y recurrencia pregunta Nº20 SIMCE	67
Nº29	Categorías y recurrencia pregunta Nº20 Índices de Asistencia	68
Nº30	Categorías y recurrencia pregunta Nº20 Índices de Matrícula	69

### **INDICE DE ANEXOS**

Instrumento de entrevista	85
Consentimiento	87
Transcripción de entrevistas, dos de la comuna de Talca y otra al azar.	88

## RESUMEN

La problemática de este estudio, se central en la baja cantidad de establecimientos educacionales públicos que obtienen buenos resultados (SIMCE<sup>1</sup> e índices de eficiencia interna) y que por ende son considerados exitosos. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es analizar los estilos y prácticas de gestión directiva en establecimientos educacionales públicos de la Séptima y Octava región basados en los recursos personales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (M.B.D y L.E). Y que conllevan al éxito de una unidad escolar.

Esta investigación se desarrolló bajo el paradigma cualitativo y se enmarcó bajo una tipología descriptivo – exploratorio, que permitió a través de la realización de entrevistas estructuradas, recoger información relevante y, de este modo, a través del método inductivo poder establecer conclusiones generales a partir de observaciones particulares.

Los principales resultados obtenidos, indican que el éxito de una unidad educativa es atribuido principalmente al ejercicio de un liderazgo conjugado entre lo instructivo y lo democrático, caracterizado por la implementación de prácticas que favorezcan la existencia de un clima positivo, que fomenten el trabajo colaborativo, que permitan la supervisión permanente del curriculum y que contribuyan al desarrollo de una cultura de altas expectativas y apoyo al docente que los haga sentir motivados, validados y sobre todo comprometidos con la generación de aprendizajes de calidad en sus estudiantes.

---

<sup>1</sup> Sistema de Medición de la Calidad de la Educación. Corresponde a un conjunto de exámenes usados en Chile para medir el dominio de los estudiantes de temas del currículo escolar.

## 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. Este trabajo lleva por título “Los estilos y prácticas de gestión directiva en establecimientos educacionales públicos de la séptima y octava región basados en los recursos personales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar. Y que conllevan al éxito de una unidad escolar. Profundizado desde la comuna Talca en el año 2016”.

La elección de este tema se debió principalmente a dos razones: la primera es la necesidad de contribuir en la mejora de la calidad de la educación impartida en nuestro país, dada la problemática que representa la baja cantidad de establecimientos educacionales públicos que obtienen buenos resultados y por ende son consideradas unidades educativas exitosas y la segunda es proporcionar información relevante, a los directores de escuelas públicas que no han logrado conseguir buenos resultados, sobre los estilos y prácticas de gestión directiva en establecimientos educacionales públicos, que conllevan al éxito

El documento está compuesto por cinco capítulos. En el primer capítulo de esta investigación se encontrarán con la problematización y los objetivos de la investigación, los que plantean una situación bastante común en el ámbito educativo, la incansable búsqueda del éxito escolar.

El segundo capítulo, tiene por objeto construir el marco teórico que dé soporte a esta investigación, a través de la clarificación de conceptos claves, asociados a los estilos y prácticas de gestión desde la perspectiva de diversos autores nacionales como internacionales.

Posteriormente, se encuentra el capítulo tres de este trabajo de investigación, que consta del marco metodológico, apartado en el que se explica claramente la metodología utilizada para el análisis de la información recolectada.

Llegando al cuarto capítulo, encontrarán los análisis y resultados arrojados luego del extenso proceso de investigación, considerando un extracto de respuestas más representativas de cada una de las categorías.

Finalmente, en el quinto capítulo se dan a conocer conclusiones relacionadas a los objetivos y preguntas de investigación planteadas en la primera parte y su contrastación con la revisión de literatura realizada.

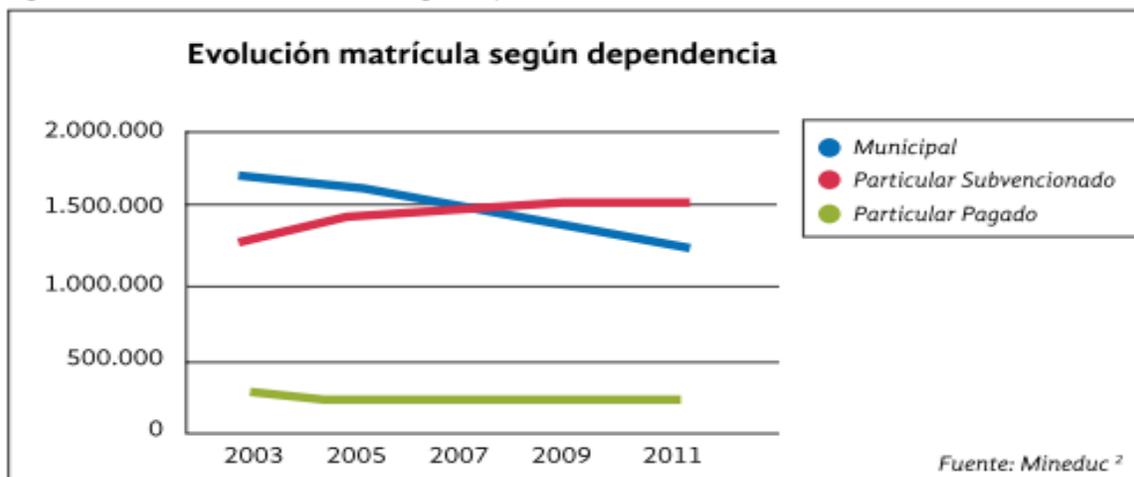
## CAPÍTULO I: PROBLEMATIZACIÓN Y OBJETIVOS

### 1.1 EXPOSICIÓN GENERAL DEL TRABAJO

El trabajo pretende analizar los estilos y prácticas de gestión directiva en establecimientos educacionales públicos de la Séptima y Octava región basados en los recursos personales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (M.B.D y L. E). Y que conlleven al éxito de una unidad escolar, con el propósito de contribuir a la mejora de aquellos establecimientos educativos que aún no son considerados exitosos.

Al respecto, se hace imprescindible tener en cuenta que, a nivel educativo tanto en Chile como en otros países del mundo, la tendencia es que la educación no solo sea accesible a todos y todas sino, y más importante aún, que ésta sea de calidad. En este sentido y con el propósito de mejorar la calidad de la educación, en nuestro país se han implementado una serie de reformas educativas, ejemplo de ello es que “en 1981 Chile implementó un sistema nacional de libre elección de escuelas a partir del cual se promovió la entrega de vouchers (subsidios) a cualquier estudiante que quisiera asistir a una escuela privada” (Elacqua y Fabrega, 2004, p.3), la idea era que a consecuencia de la libre elección, los líderes de establecimientos educacionales públicos y privados, que recibirían esta subvención, se comprometieran a mejorar la calidad de la educación que impartían con el objeto de elevar los estándares educativos del país y de paso atraer matrícula a sus establecimientos, pero lamentablemente este sistema no cumplió a cabalidad con su cometido, pues el hecho de que los padres tuvieran la oportunidad de elegir entre varias alternativas, no logró incentivar a los establecimientos públicos a mejorar la calidad de su enseñanza, muy por el contrario, se vieron perjudicados por la gran fuga de estudiantes que se produjo el sistema público al privado, lo cual provocó un efecto adverso, tal como lo señalan a continuación Elacqua y Fabrega (2004) “Los estudios muestran que 23 años de libre elección de escuelas en Chile sólo han producido logros modestos en cuanto a los resultados del sistema y, por el contrario, han inducido a una mayor segmentación del sistema” (p.3).

**Gráfico N°1: Matrícula educación escolar según dependencia 2003 – 2011**



Fuente: MINEDUC, (2012)

Como se señala anteriormente y en términos generales, nuestro país ha mostrado modestos avances como resultado de las políticas educativas adoptadas, por lo cual no se puede estar satisfecho con los resultados obtenidos hasta el momento, puesto que, si bien no es bueno compararse con los resultados promedio de los países que componen la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), debido a su evidente mayor nivel de desarrollo, el desafío está en avanzar hacia allá. Por lo tanto, aún la tarea está pendiente y es imprescindible trabajar en ella tanto por sus implicaciones presentes como futuras.

En lo que respecta a la segmentación del sistema, es evidente que, en general la realidad de los establecimientos municipalizados, dista mucho de la realidad de los establecimientos particulares y particulares subvencionados, lo cual año a año queda plasmado en la entrega de resultados que emanan del SIMCE donde los establecimientos privados obtienen mejores puntajes acentuando la desigualdad y la brecha de desempeño. Sin embargo, en el sistema público y aunque no mayoritariamente, existen establecimientos educacionales que a pesar de la vulnerabilidad en que se desarrollan, han demostrado lo contrario; obteniendo buenos resultados en el SIMCE, además de buenos índices de eficiencia interna, por lo que hoy son considerados establecimientos educacionales exitosos.

Ahora bien, teniendo en cuenta estos antecedentes, el diagnóstico del actual sistema escolar chileno, sitúan como gran problemática “la baja cantidad de establecimientos educacionales públicos que obtienen buenos resultados académicos”. En este sentido el pronóstico es incierto, puesto que si bien los resultados de aprendizajes, según pruebas estandarizadas, han evidenciado una leve mejoría aún siguen siendo bajos, en comparación a los obtenidos por otros

países y corresponden mayoritariamente a estudiantes pertenecientes al sistema particular y particular subvencionado y solo una minoría corresponde a estudiantes pertenecientes al sistema público. Lo que hace absolutamente necesario el diseño e implementación de políticas públicas eficientes para apoyar a los establecimientos educativos y entregarles el financiamiento adecuado que permitan hacer frente a la desigualdad y ofrecer educación de calidad para todos y todas.

Por lo tanto, y con el propósito de contribuir a la mejora de los resultados obtenidos por establecimientos públicos, específicamente, y entregar evidencias claras respecto de los estilos y prácticas de gestión educacional, implementados por directores de escuelas y liceos considerados exitosos, se hace necesario, en primer lugar, clarificar que se entiende por éxito escolar, en este sentido, para De la Orden (1991), “el éxito escolar se identifica, no con el logro de objetivos instructivos específicos que están en la base de lo que normalmente se entiende como rendimiento académico, sino con la consecución de las grandes metas o fines generales de la educación” (p.14). Igualmente, un establecimiento educativo puede ser considerado exitoso, dependiendo de los parámetros que internamente sean establecidos para esto, pues en ocasiones escuelas y liceos consideran más relevante y adecuado a su contexto “preparar para la vida (profesional, social, económica), es decir, la adaptación personal a las condiciones objetivas de la vida, incluyendo también la capacidad de modificar estas condiciones” (De la Orden, 1991, p.14)

Teniendo en consideración la definición de éxito y con el propósito de avanzar hacia su obtención, además es primordial determinar cuáles son los factores que inciden en el logro de éxito escolar, en este sentido el informe McKinsey que analizó a los sistemas educacionales que logran los mejores resultados en el mundo, distinguió el factor de la “buena dirección”, como un elemento esencial, sólo superado por la “buena docencia en aula” (McKinsey, 2007, citado en Weinstein, 2009, p.124).

La mayoría de los estudios sobre efectividad escolar han demostrado que el liderazgo es un factor clave. Gray, 1990, citado por Sammons et al. (2002) argumenta:

La importancia del liderazgo de la dirección es uno de los mensajes más claros que no ofrece la investigación sobre efectividad escolar. Señala el hecho de que no ha surgido evidencia alguna de escuelas efectivas con liderazgo débil en las revisiones de las investigaciones sobre efectividad. (p.3)

En conclusión, está comprobado que el ejercicio de un liderazgo efectivo en un establecimiento educacional, es un factor preponderante en educación y por ende en la calidad de ésta, por lo cual es de gran relevancia identificar cuáles son las principales estilos y prácticas de gestión directiva que determinan

el éxito de la gestión escolar en los establecimientos educacionales, con el fin de llegar a conclusiones que arrojen orientación para tomar decisiones prácticas en el quehacer directivo educacional, en miras de contribuir al mejoramiento de resultados educativos de otras instituciones educativas consideradas como poco exitosas.

## 1.2 ANÁLISIS EN RELACIÓN AL PROBLEMA QUE ABORDA EL TRABAJO

La problemática de este estudio, se central en la baja cantidad de establecimientos educacionales públicos que obtienen buenos resultados y que logran ser considerados como unidades educativas exitosas.

La existencia de este reducido grupo de establecimientos “exitosos” nos permite cuestionarnos por qué a pesar de poseer estudiantes de similares características, contar con el mismas directrices y apoyo económico, la mayoría de los establecimientos educativos públicos, no alcanzan el éxito escolar.

Ante la interrogante ¿Por qué algunas unidades educativas no alcanzan el éxito?, surgen múltiples, respuestas que pueden ser atribuidas a cada uno de los diversos factores que conllevan al éxito de una unidad escolar. Para efectos de esta investigación centraremos nuestra atención en el factor directivo, puesto que “los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes” (Pont, et al.2008, citado en Horn & Marfán, 2010, p.84). Es por esta razón que se cree firmemente en la tesis de que si aún existen establecimientos educativos que no son considerados exitosos, esto se debe principalmente a que sus líderes no han sabido ejercer un buen liderazgo o no han sido capaces de implementar las prácticas adecuadas.

“La posibilidad de que los directores logren efectivamente impactar en la calidad de la enseñanza de su escuela y, por ende, aporten al avance de los resultados de aprendizaje de los alumnos, pasa finalmente por que desarrollen ciertas prácticas que modifiquen la gestión institucional y/o pedagógica” (Weinstein y Muñoz, 2012, p. 69).

Al respecto, la evidencia disponible sobre el liderazgo exitoso en relación al aprendizaje de los estudiantes justifica dos afirmaciones (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004, citado en Anderson, 2010, p.37):

1. El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos.
2. Los efectos del liderazgo usualmente son mayores en establecimientos donde son más necesarios para el logro de aprendizajes (Ej. escuelas vulnerables).

Como señala la teoría, el liderazgo es un factor preponderante en el logro de aprendizajes de calidad sobre todo en establecimientos vulnerables, donde asisten mayoritariamente estudiantes de condiciones socioeconómicas más precarias (Grupos Socio Económicos medio bajo y bajo), es ahí donde radica la importancia de esta investigación la cual abordar una temática fundamental para el proceso de mejorar la calidad de la educación, es por esto que nuestro objetivo es analizar los estilos y prácticas de gestión directiva de algunos establecimientos educacionales públicos, de las comunas de Talca, San Clemente y San Carlos que han logrado el éxito, a pesar de las características adversas atribuidas al contexto en que se desarrollan y de este modo contribuir entregando reales herramientas que permitan a los equipos directivos de establecimientos menos exitosos ser encaminados en la senda de la mejora educativa.

### 1.3 PREGUNTAS QUE GUÍAN SU REALIZACIÓN

- ¿A qué se atribuye que una unidad educativa sea exitosa?
- ¿De qué manera los recursos personales (valores y capacidades desarrolladas o aprendidas en el tiempo) del director contribuyen al logro de éxito en una unidad escolar?
- ¿Qué recursos personales del Director (a) desde la perspectiva del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, pueden ser considerados como más relevantes por los directores para establecer un liderazgo pedagógico?

### 1.4 OBJETIVOS QUE SE ESPERA ALCANZAR

Objetivo General:

- Analizar los estilos y prácticas de gestión Directiva en establecimientos educacionales públicos de la Séptima y Octava región basados en los recursos personales del M.B.D. y L.E. Y que conlleven al éxito de una unidad escolar.

Objetivos Específicos:

- Identificar las principales decisiones que desde la perspectiva de estos actores adoptan durante el ciclo escolar en el M.B.D. y L.E.
- Precisar los fundamentos (variables, antecedentes, etc.), e impactos que buscan alcanzar.
- Identificar los principales problemas y desafíos que se desprenden.
- Evaluar el grado de resolución de los problemas considerados según el tipo de decisiones.
- Identificar las principales concordancias/brecha que se desprenden.

## 1.5 DESCRIPCIÓN DE SU ÁMBITO DE APLICACIÓN

El ámbito de aplicación del estudio es local, regional y nacional, en el sentido que pretende ser un aporte en la identificación de estilos y prácticas de gestión Directiva de establecimientos educacionales públicos de la Séptima y Octava región, que conllevan al éxito de una unidad escolar, entregando información clave al respecto.

Ante esta temática tan interesante, como lo es los estilos y prácticas de gestión directiva, sería importante que éstas fueran abordadas desde los diferentes ámbitos de aplicación antes mencionados.

A nivel local, sería adecuado trabajar este tema, por ejemplo, en cada una de las reuniones que sostienen mensualmente los directores comunales y su equipo asesor con los directores de todos los establecimientos educacionales que conforman el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de cada comuna, además sería apropiado que cada DAEM destinara una buena cantidad de recursos tanto financieros como humanos para entregar capacitación a sus directores y por último resultaría pertinente recibir asesorías al respecto en las Reuniones de Redes que se realizan una vez al mes y donde asisten los Directores y Jefes Técnicos de cada uno de los establecimientos que componen cada una de las redes de la Provincia, esta sería una instancia propicia para que los asesores técnicos de la Dirección Provincial de Educación entregaran herramientas y lineamientos a quienes lideran los establecimientos educacionales de sus circunscripciones o como son las pretensiones que cada Servicio Local favorezca y organice el desarrollo profesional de docentes y directivos en base a requerimientos propios y también comunes como son las practicas de gestión de equipos directivos educacionales.

Por otra parte, a nivel Regional sería apropiado que cada Secretaría Ministerial de Educación asesorara eficazmente a todos aquellos docentes que se desempeñen en cargos directivos, con el propósito de entregarles las orientaciones necesarias para que se desempeñen de manera óptima en los cargos que ocupan, tal como señala Donoso et al. (2012) “los programas pueden estar enfocados para profesionales que aún no han ejercido como directores (programas pre-servicio), para profesionales que recién inician su carrera (entrenamiento de inducción) y para directores en ejercicio (entrenamiento en servicio)” (p.143).

Por último, y a nivel Nacional sería óptimo que el Ministerio de Educación además trabajar de la creación de Marcos que guíen el quehacer directivo, publicara y difundiera de manera eficaz otros textos instruccionales o protocolos de actuación con el fin establecer prácticas comunes para todos los directores del país, por otra parte sería conveniente, que se realizaran reformas educativas que incluyan planes de perfeccionamientos de carácter obligatorio por parte del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) o

que cada director antes de asumir su cargo recibiera una inducción por parte de esta misma institución, tal como señala Pont et al. (2009) “la formación de directores debe ser entendida como un proceso continuo que les guíe y acompañe durante el ejercicio de su profesión” (p.142).

## CAPITULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

En el siguiente capítulo, se encuentra la información teórica que sustenta este trabajo de investigación con fundamentos sólidos, respecto de los estilos y prácticas de gestión que conllevan al éxito escolar, además en esta sección se dará a conocer que se entiende por una unidad escolar exitosa y las características que estas poseen.

Por otra parte, se proporciona información relevante respecto de las características que debe poseer un directivo que desee conseguir éxito para su unidad educativa y de cuáles son los factores endógenos y exógenos que debe considerar para desempeñarse de manera adecuada.

### 2.1 ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ESTILOS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN EDUCACIONAL?

La investigación y experiencia demuestran que el comportamiento de quien asume como director (a) de un establecimiento, es fundamental para la existencia de éxito en los procesos que conciernen el desarrollo general de la escuela. De este hecho surge una serie de teorías que intentan identificar estilos de dirección, en relación a diversos ejes de atención de acuerdo a los intereses de la época en que se desarrollaron y la propuesta de los diferentes autores que se centraron en diversos aspectos, entre los cuales a nuestro criterio destacan: relación de poder, características del entorno y eficacia (Murillo, 2006, p.11).

Si bien, no existe una definición que precise el concepto de estilo de gestión educacional, Escudero (2009), por su parte considera que las prácticas de gestión educacional, pueden entenderse como “trabajar con buenas prácticas, se pretende identificar, diseminar y compartir conocimientos y experiencias exitosas y contrastadas en el logro de objetivos (p.111). Del mismo modo existen diversas propuestas que delimitan el modo de ejercicio que caracteriza o define el comportamiento de un líder o gestor.

En relación a la conducta y ejercicio de poder por parte de los (as) directivos, destaca por su influencia en el ámbito de la educación, la propuesta de que

establece tres estilos de ejercicio de liderazgo. (Lewin, K., Lippi, White, 1939);, citado en Murillo, 2006)

### Cuadro N°1: Estilos de liderazgos

•**Liderazgo autoritario:** “El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional en el que los seguidores obedecen las directrices que marca el líder”. El líder pretende mantener la solidez de su equipo, sus normas, control, y cumplimiento de su trabajo, basado en una rigurosa autoridad. El equipo se orienta a cumplir órdenes, sin tener la posibilidad de aportar ideas.

•**Liderazgo democrático:** “Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo”. Aunque es el líder quien decide, esto aumenta la satisfacción por el trabajo y ayuda a desarrollar habilidades. El grupo se siente motivado a trabajar en busca de reconocimiento laboral.

•**Liderazgo “laissez faire”:** “El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propia iniciativa”, puede ser efectivo si los líderes monitorean y comunican que se está logrando regularmente, puede ser efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los mandos no ejercen el suficiente control.

**Fuente:** Lewin., et al., 1939, Citado en Murillo, 2006, p.12

En relación a esta tipificación de liderazgo, se evidencia que hacia la década de los 40, los estilos de liderazgo se enmarcaban en cómo el gestor ejerce el poder sobre los subordinados oscilando entre un marcado autoritarismo hacia un liderazgo separado, que dejaba hacer, sin una meta.

Otra propuesta destacable es la de (Hersey & Blanchard, 1977, citado en Murillo J. 2006) que considera el estilo directivo y la disposición de los seguidores (madurez) como dos variables que determinan la eficacia del liderazgo, siendo la madurez, la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de una tarea y realizarla de manera correcta y autónoma.

En relación a la combinación de ambas variables, según (Hersey & Blanchard, 1977), el estilo del director puede:

- **Dirigir:** Cuando el grupo no posee voluntad ni capacidad, el líder debe establecer objetivos, dar instrucciones y definir qué, cuándo, dónde y cómo.
- **Persuadir:** Cuando el grupo tiene voluntad, pero carece de capacidad. El líder explica y convence al equipo para que acepte y se comprometa con sus objetivos, proporcionando apoyo y dirección.

- **Fomentar la participación:** Cuando el grupo posee las competencias, pero no voluntad. El líder delega responsabilidad, anima a tomar las decisiones necesarias y facilita el compromiso y colaboración.
- **Delegar:** Cuando el equipo tiene capacidad y voluntad. Observa y acompaña, entregando la responsabilidad e instrumentalización en la toma de decisiones.

Según lo mencionado, destaca de este modelo la relevancia de conocer las características a nivel individual y colectivo del equipo, de tal forma de distribuir tareas según las competencias y actitudes de las personas que lo conforman. Además, se otorga sólo al líder la capacidad de identificar y elegir a quienes delega responsabilidades y cómo hacerlo.

Durante el transcurso de la década de los 80', los investigadores dirigen su atención en relación a los aspectos que los líderes consideran más relevantes en su desempeño, esto sienta los precedentes en la evolución del concepto que avanza a criterios mayormente pedagógicos.

Asimismo, encontramos autores que proponen estilos de liderazgo escolar en función a los aspectos predominantes en su forma de conducir, según (Sergiovanni, 1984) estos pueden clasificarse en cinco estilos:

- **Líder Técnico**, centrado aspectos como técnicas de planificación y distribución de tiempo para asegurar óptima eficacia.
- **Líder Humanista**, que promueve las relaciones humanas, oportunidades de desarrollo profesional y participación.
- **Líder Educativo**, Utiliza la eficacia docente para desarrollar y supervisar el desarrollo de programas educativos. Diagnostica problemas, orienta, promueve la supervisión, evaluación, desarrollo profesional y desarrollo del currículo.
- **Líder Simbólico** Asume como jefe, selecciona metas y comportamientos, mantiene contacto permanente con los estudiantes y participa en ceremonias. Proporciona una visión unificada del centro que transmite con acciones y palabras, creando y comunicando una imagen deseable para comprometer al grupo.
- **Líder Cultural**, Define, fortalece y articula valores, creencia y raíces culturales que otorgan identidad a la escuela, crea un estilo organizativo. Articula una misión de centro, socializa la cultura escolar y desarrolla un sistema de símbolos a lo largo del tiempo.

En esta propuesta se visualizan dos elementos: el primero, contextualiza los estilos de liderazgo dentro de un sistema escolar, pues menciona elementos propios de esta cultura, como los técnico-pedagógicos, culturales y simbólicos, además de los relacionales, mencionando por primera vez el aspecto pedagógico. El segundo, el líder sigue siendo percibido como una figura de autoridad separada de la comunidad, por la naturaleza jerárquica de su rol, donde es él quien conduce, e implementa las estrategias.

En esta misma línea, (Leithwood, Begley, Cousins, 1990 en, Murillo, 2006) establece cuatro estilos:

- **Estilo A:** Enfatiza las **relaciones interpersonales**, establece un clima de cooperación dentro de la escuela y entre diversos grupos de la comunidad bajo la creencia que estas relaciones proporcionan una base necesaria para el éxito.
- **Estilo B:** Enfocado en el **rendimiento y bienestar** del alumnado, utilizando diversos medios, se sirven de comportamientos de los otros estilos. (personal, administrativo y directivo)
- **Estilo C: Centrado en los programas** centrado en la eficacia de los programas, por mejorar las competencias del personal docente, y realizar las actividades que aseguren el éxito de los programas.
- **Estilo D: Atención hacia lo administrativo** se preocupa por el presupuesto, funcionamiento diario, horario, personal y respuesta a demandas de información. Disponen poco tiempo para los asuntos pedagógicos y responden frente a crisis o demandas concretas.

Ante lo expuesto, destaca que los estilos se enmarcan en áreas específicas de gestión, donde algunas tareas pueden verse aisladas en relación a otras, evidenciando la subjetividad en relación a los focos de atención de la época. Por otra parte, el estilo B muestra una línea de directores que combinan un conjunto de habilidades enfocadas en lo que hoy sabemos, es el núcleo del sistema: los (as) estudiantes.

Según lo descrito por (Bolívar, 1997), desde 1975 a la fecha, el liderazgo ha ido transitando por tres movimientos: 1. Escuelas eficaces (1975-1985), donde el liderazgo es instructivo. 2. Mejora de la escuela (1980-1990) y 3. Reestructuración escolar (1987) La escuela se responsabiliza de la enseñanza, donde la gestión se basa tanto en el director como en el conjunto del profesorado.

Un hito en el desarrollo de la línea sobre liderazgo educativo de carácter netamente pedagógico fueron las aportadas por el movimiento de investigación sobre eficacia escolar, que evidenciaron la importancia del liderazgo para conseguir escuelas de calidad. (Murillo, 2006). De las propuestas que se desprenden de esta corriente, destacan:

**Liderazgo Instructivo** tuvo una fuerte repercusión en la dirección escolar, plantea que las escuelas que consiguen en mayor medida el desarrollo de sus alumnos (as) son las que establecen la misión y metas escolares, generan un clima positivo de aprendizaje, apoyan el desarrollo docente, fomentan el trabajo en equipo docentes, desarrollan coordinan y supervisan el curriculum, incluyen a la comunidad educativa, posee altas expectativas hacia los docentes y las comunica contribuyen a generar una cultura de evaluación para la mejora. Aunque sus aportes son innegables, porque se ocupa más de la enseñanza, es insuficiente por

mantener un planteamiento implícitamente jerárquico, estático y generar una dirección para la estabilidad, y no para el cambio. (Murillo, 2006)

Bass, (1985, 1988, citado en, Murillo, 2006) introduce el concepto de **Liderazgo Transformacional** que surge de la contribución de los directivos al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y resolución de conflictos. La aplicación de este liderazgo se basa en tres constructos: habilidad para fomentar el funcionamiento colegiado, desarrollo de metas, y creación de una zona de desarrollo próximo. Se considera a la escuela y al director como centro del cambio. De estos se derivan comportamientos y prácticas propias de cada enfoque, entendiendo que un liderazgo compromete a la organización de alguna manera.

A inicios del S. XXI, se genera un marco teórico práctico que contribuye al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y mejora escolar, basado en un planteamiento de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto.

Se trata del **Liderazgo Distribuido**: Implica un cambio en la cultura basado en el compromiso e implicación de todos los (as) miembros de la comunidad escolar, este liderazgo aprovecha las habilidades de otros en una causa común, de tal forma que se manifiesta en todos los niveles. (Harris, Chapman, 2002). Esta propuesta redefine el rol del director, pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las habilidades de los miembros de la comunidad en torno a una misión común. Da un fuerte impulso al liderazgo múltiple de los (as) docentes, promueve la estrategia de aprender de los compañeros (as) y de los proyectos realizados, y se encarga de fortalecer a las personas destacadas. En consecuencia, el profesorado adquiere un rol protagónico, asumiendo el liderazgo en diversas funciones o áreas, se incrementa la capacidad para resolver problemas, y se asume colectivamente, que se desarrolla en la medida que todos (as) sus estudiantes aprenden, mientras que la mejora del centro depende de la acción coordinada de todos (as) los (as) implicados (as). El clima es de colaboración, apertura y confianza sin competitividad. En éste modelo, el liderazgo es asumido por diferentes personas, de acuerdo a sus competencias y momentos, pasando en forma funcional entre unos (as) miembros y otros (as). (Murillo, 2006).

Las últimas corrientes de liderazgo que se han venido desarrollando desde la década de los noventa han ampliado el campo de acción y enfoques de liderazgo, promoviendo una figura que se ocupa de diversos ámbitos de desempeño, para lo cual, recurre a la comunidad educativa y con esto, potencia el quehacer de los integrantes de su equipo, inclusive de los distintos actores que forman parte de la comunidad.

Resulta relevante mencionar que para que el estilo de liderazgo se concrete es necesario contar con prácticas educativas, las cuales se pueden definir como “un conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas en función

de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos”. (Leithwood, 2011 citado en MINEDUC, 2015, p. 10). Estas se constituyen en la interacción entre las personas que trabajan en la organización, y están influidas por el entorno. (Spillane, 2005, en MINEDUC, 2015). Este concepto implica estar atentos a la contingencia aplicando habilidades y conocimientos bien fundamentados que pueden ser enseñados y aprendidos para anticipar acciones.

Un elemento fundamental de las prácticas es su componente valórico, ético, emocional, constructivo, y sobre todo contextualizado que permiten el desarrollo del liderazgo efectivo.

Las prácticas se desarrollan en la medida que los directivos cuenten con un conjunto de **recursos personales, principios, habilidades y conocimientos profesionales** que dan soporte a su quehacer y están presentes en las decisiones que se toman y permiten enfrentar situaciones ambiguas (MINEDUC, 2015).

En relación al trabajo que se espera que realice el director, con los docentes de su establecimiento, (Leithwood et al. 2007), se establecen cuatro categorías claves relacionadas con prácticas que se detallan a continuación:

**Tabla N°1:** Prácticas directivas con mayor impacto en la calidad de enseñanza

	CATEGORÍA	PRÁCTICAS
Los <i>“líderes efectivos”</i> aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes- muestran un mismo repertorio de prácticas.	<b>Mostrar dirección de futuro</b> , realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un “propósito moral”	Visión (construcción de una visión compartida)
		Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales)
		Altas expectativas
	<b>Desarrollar personas</b> , construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.	Atención y apoyo individual a los docentes.
		Atención y apoyo individual.
		Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)
		Construir una cultura colaborativa.
	<b>Rediseñar la organización</b> , establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.	Estructurar una organización que facilite el trabajo.
		Crear una relación productiva con la familia y comunidad
		Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades).
		Dotación de personal
		Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación).
	<b>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela</b> , gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.	Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes)
Evitar distracción del staff de lo que no es centro de su trabajo.		

Fuente: Leithwood et al. (2007).

A partir de la revisión de la propuesta de (Leithwood, 2007), que destaca entre las investigaciones de diversos autores que investigaron prácticas en múltiples contextos para identificar aquellas que caracterizan al liderazgo efectivo, la evidencia de los estudios realizados por el Centro de Políticas y Prácticas en educación para la OCDE, (Weinstein, Muñoz, Marfán, 2012), y un estudio realizado en nuestro país que señala las fortalezas y debilidades de los directivos, el Ministerio de Educación define cinco dimensiones que agrupan los estándares de desempeño para el liderazgo escolar: I. Construyendo e implementando una visión estratégica compartida, II. Desarrollando las capacidades profesionales, III. Desarrollando y gestionando la Organización, IV. Gestionando la convivencia y la Participación de la Comunidad Escolar.

En síntesis, la figura del director debe conducirse hacia la concreción de liderazgo y gestión multidimensional, encargándose de potenciar todas las áreas que componen el sistema de la organización escolar, con el fin de consolidar procesos de calidad para alcanzar el máximo potencial institucional, en relación a los resultados de aprendizaje de los (as) alumnos (as), los (as) docentes y la organización en general, a fin de favorecer los procesos de mejora necesarios para responder los requerimientos de la comunidad. Para esto, es útil que utilice herramientas como: altas expectativas hacia los (as) estudiantes y docentes, trabajo en equipo, establecimiento de metas, gestión apropiada del currículum, promoción del clima y convivencia escolar, calidad de la enseñanza, resolución de conflictos, apertura al cambio cultural, compromiso, colaboración, responsabilidad, orientación al objetivo y rendición de cuentas, en un ambiente que aprovecha las competencias y motivación de los miembros de la comunidad, para que diferentes actores impacten considerablemente en la fijación y concreción de metas.

En conclusión, y considerando el aporte de los diferentes autores mencionados anteriormente, los estilos y prácticas de gestión educacional, pueden ser comprendidos la forma en que cada director define su comportamiento o forma de actuar a la hora de liderar su unidad educativa, entendiendo además que el estilo de liderazgo que cada director adopte se fundamentara tanto en sus características personales como en los objetivos que desee alcanzar.

## 2.2 ¿QUÉ CARACTERIZA A UNA BUENA PRÁCTICA DE GESTIÓN EDUCACIONAL?

Buena Práctica es un concepto controversial, pues una práctica puede ser buena para algunos y no para otros, idónea para ciertos propósitos y no para otros y viables sólo en determinados contextos. Desde una concepción técnica, es una forma de hacer exitosa en relación a un objetivo, que ha sido validada en modo sistemático, y por ello, se propone como una guía de acción a seguir. Una buena práctica no es fija, debe ser interpretada y validada en la acción fundada, es un

empeño reflexivo personal, social y cultural que además satisface un marco de valores defendible, que reconoce la educación como derecho. (Escudero, 2009).

La complejidad para trabajar con buenas prácticas radica en su dinamismo y los elementos que la componen, estas no se imponen, pues son una oportunidad para reconstruir valores, ideas y acciones. (Escudero, 2009) propone un esquema con tres ejes vertebrales que incluyen elementos más específicos de lo que constituye una buena práctica:

El primero, referido al núcleo pedagógico: Alumnado al que van destinados los programas o medidas de atención, perspectivas teóricas en que basa en curriculum, procesos de enseñanza, criterios de seguimiento y evaluación de los aprendizajes, y los relaciona con los contextos escolares o extraescolares del programa o práctica, normativas reguladoras y políticas sociales y educativas, evaluación del global de la práctica o programa con evidencias empíricas y fundamentos teóricos que la sustentan.

El segundo alude a los centros escolares y al profesorado en relación a la apropiación y compromiso de la organización, contempla los valores, concepciones, aspiraciones y vivencias de los individuos y equipos docentes.

El tercero, incluye las relaciones o redes con las familias y otros agentes sociales y comunitarios para garantizar redes de apoyo a su alumnado (Escudero, 2007).

Dado que una buena práctica, se considera como un marco de referencia para la reflexión situada, se indican dimensiones y criterios a considerar, según (Escudero, 2009) para tal análisis en relación a:

#### **Cuadro N° 2: Dimensiones para evaluar una buena práctica**

- **Programas y contextos:** Condiciones estructurales y recursos con que se llevan a cabo, política educativa, valoración de los programas, prioridades educativas y el modo en que afecta la redistribución equitativa de recursos y apoyo para desarrollarlos.
- **Alumnado destinatario:** características personales, familiares y sociales de los estudiantes, condiciones como sexo, pertenencia a minorías culturales, clase social, trayectoria escolar, aspiraciones, capacidades, actitudes, prácticas culturales y comportamientos dentro y fuera de los centros.
- **Concepciones y prácticas del currículo, la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación** En relación a los presupuestos teóricos y concepciones generales incluye las aspiraciones del profesorado construidas en positivo, afán por propiciar un encuentro humano, garantizando el derecho a la educación.

- **En relación al currículo:** los contenidos, aprendizajes pretendidos y metodologías de enseñanza, son componentes esenciales para identificar una buena práctica, cuyos elementos comunes son el enriquecimiento, contextualización y potenciación a través de tareas relacionadas con la experiencia. Desarrollo de habilidades cognitivas superiores, comunicación, habilidades sociales y afectivas.
- **Reconocimiento, valoración y atención a la diversidad:** Es imperante que la práctica se haga cargo de la individualidad de cada uno, atender a sus mundos de referencia y tomarlos como puntos de apoyo para el desarrollo de sus potencialidades, no como techo.
- **Clima de clases:** relaciones, apoyo, exigencia, cuidado, congruente con la mantención de altas expectativas, otorga importancia al sentido humano y calidad de las relaciones para incrementar la calidad de vida del alumnado, el uso de valores y habilidades sociales desde la experiencia escolar.
- **Evaluación:** criterios, procedimientos y uso. Se refiere a los criterios y procedimientos que se utilizan, uso de tareas significativas y evidencia que permita comprender el avance en el aprendizaje. Es una evaluación eminentemente formativa.
- **Lugar y valoración de los programas dentro de los centros. Condiciones de trabajo, preparación y desarrollo profesional de los docentes o personal implicado:** incluye el continuo personal e institucional y otros criterios como reconocimiento, integración y compromiso institucional con el trabajo educativo con población vulnerable. Los centros deben tener asumidos los propósitos y proyectarlos en la enseñanza, adoptando políticas preventivas, además poseer un conocimiento compartido sobre donde se está, cómo y por qué se avanza, un alto grado de implicación en el desarrollo profesional de sus docentes y, atender la formación, respaldo y condiciones de trabajo. Atendiendo al apoyo con que cuentan dentro del centro, la familia y comunidad.
- **Alianzas y redes de apoyo familiar, comunitario y social:** Creación de vínculos dentro y fuera de los centros para el desarrollo de actividades en servicio, habilidades intelectuales situadas y valores de ciudadanía activa. Se pretende que las redes se unan para luchar contra la desigualdad y genere colaboración, regeneración social y de mercado de trabajo. Además, implica a la familia y otros agentes de movimientos sociales.

Fuente: Escudero (2009)

Las prácticas nacen en la medida que se presentan situaciones, conflictos o contingencias e involucran la combinación de saberes, competencias y recursos personales que se integran para adoptar una decisión o acción concreta.

Un conjunto de prácticas, definen la forma de ejercer el liderazgo, por lo tanto, el estilo directivo se constituye en función de éstas.

El conocimiento de buenas prácticas permite ampliar la gama en los campos de acción por parte de otros que se desenvuelven en roles y contextos similares, sin embargo, estas deben ser adaptadas al contexto de aplicación. Una buena práctica es un referente que puede orientar el buen quehacer en relación a un objetivo, esta es útil en la medida que quienes evalúen su implementación conozcan y se identifiquen con las ideologías que la sustentan, y se desenvuelvan en un contexto donde el marco normativo, curricular y contextual permita su adhesión.

Por otra parte, es esencial que la práctica responda a las necesidades de los (as) alumnos (as) a quienes está dirigida, considerando su nivel de vulnerabilidad y los aspectos sociales y familiares en los que se enmarca, así como también en la comunidad cercana a ellos (as) y las oportunidades o dificultades que ofrece para su ejecución.

Los docentes y directivos son los principales actores a la hora de implementar una buena práctica, pues en la medida que esté de acuerdo con ella, se apropien y comprometan en las acciones que implica, esta será eficaz. Por otra parte, requieren las condiciones laborales y de desarrollo profesional necesarias para su correcta implementación.

Cabe destacar que las buenas prácticas se caracterizan también, por contener valores como la justicia, educación como derecho, re significación cultural, desarrollo de potencialidades y atención a la diversidad, que se expresan en las relaciones humanas, el desarrollo del curriculum, y la evaluación, que en contextos de mayor vulnerabilidad se centra en lo formativo.

En relación a los aportes de la investigación actual, se desprende que una buena práctica debe adaptarse al Proyecto educativo institucional, siendo coherente con la visión y objetivos de la comunidad educativa, además debe fundamentarse en las altas expectativas en relación al aprendizaje de los alumnos, docentes e institución, desplegarse en un sistema de trabajo colaborativo que aprovecha las oportunidades que ofrece el entorno y cuente con los recursos materiales e inmateriales necesarios para su adecuada implementación.

En conclusión, una buena práctica, es un conjunto de acciones ejecutadas por los equipos directivos, con el propósito de lograr una meta u objetivo propuesto. Estas acciones ya sean individuales o colectivas tienen como característica principal su validación dentro del contexto del que emergen.

### 2.3 ¿QUÉ SE ENTIENDE POR UNIDAD ESCOLAR EXITOSA?

Una de las discusiones de la última década en torno a la educación, tiene referencia con lo que entendemos por éxito escolar, ya que en la sociedad de mercado se asocia el éxito con la calidad del producto, esto ha traído controversias, posiciones antagónicas, debido que hablamos de personas y no objetos, pero finalmente lo que interesa rescatar del mundo empresarial son los procesos o sistemas que les permiten mejorar. En este sentido el Estado ha creado instituciones de educación que respondan a las demandas de una sociedad moderna, como la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación Escolar, que se suman al Ministerio de Educación y al Consejo Nacional de Educación.

A la luz de las investigaciones internacionales se define el éxito escolar cuando “los establecimientos que mejoran su efectividad presentan dinámicas graduales y sostenidas en el tiempo, tanto en sus procesos internos (liderazgo, cultura institucional, gestión, etc.) como en los resultados de aprendizaje de sus estudiantes” (UNICEF, 2015, p. 7). A nivel nacional las investigaciones se han centrado en los efectos y las condiciones de mejoramiento, las experiencias de escuelas que tienen buenos resultados y procesos de mejoramiento escolar.

Entonces ¿Cómo entendemos el éxito en una comunidad educativa? según De la Orden (1991) una cultura del éxito enfatiza en un modelos de intervención que faciliten a alumnos un máximo y un óptimo aprendizaje escolar, también el éxito está relacionado con la eficacia, según Murillo (2004) los factores de la eficacia escolar son: sentido de comunidad, liderazgo educativo, clima escolar y de aula, altas expectativas, calidad del currículo, organización del aula, seguimiento y evaluación, desarrollo profesional de los docentes, implicación de las familias y recursos. Estos factores conducen al éxito de la comunidad. También el éxito está asociado a los resultados de las pruebas estandarizadas que definen a la “escuela de alto rendimiento a aquella que obtiene puntajes muy por encima de los conseguidos por otras que atienden a una población de similar nivel socioeconómico” (Majluf, 2012, p. 292). ¿Por qué estas escuelas obtienen buenos resultados? Por una parte, sus “resultados se correlacionan fuertemente con la visión estratégica de la escuela, el involucramiento de los apoderados y la motivación de los profesores, la cual se ve favorecida si el director reconoce y valora su trabajo” (Reeves, 2012, p. 322). Es decir sin una meta clara y el compromiso de los padres y los profesores poco se puede hacer en materia de mejoramiento, por otra parte los directores “son verdaderos líderes que han sabido preocuparse de que sus docentes se sientan satisfechos con su trabajo y están permanentemente a su lado reconociendo su vital labor; que han creado en la comunidad un sentido de excelencia, han instalado la convicción de que “sí, se puede” y han posicionado a la escuela en su barrio y su comuna” (Reeves, 2012, p.323). Cabe considerar el rol importantísimo del director en “el logro de un clima

organizacional que propicie el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como la integración de los padres en todo lo concerniente a la educación de los niños. Su rol como líder debe contribuir a motivar a la gente a su alrededor a tener un desempeño efectivo dentro de la institución” (Acevedo, 2009, p.8).

El actual momento de la educación implica que los directores fomenten condiciones favorables para sus docentes y estos puedan obtener mejores resultados de aprendizajes de sus alumnos, pero también “es preciso garantizar el éxito educativo a todo su alumnado, esto no puede quedar enteramente al arbitrio de lo que cada profesor, con mayor o menor suerte, haga en su aula” (Bolívar, 2010, p.11). Toda práctica debe estar planificada y conducida por la dirección, por eso hablamos de un liderazgo pedagógico, es decir que se involucre en la mejora de la enseñanza y del aprendizaje de su escuela, que tanto los docentes y la dirección compartan esta visión más amplia del liderazgo en sus distintas funciones que realizan en la institución. Las organizaciones modernas son flexibles y adaptables a los cambios que se presentan en la sociedad, también es necesario que sea una escuela de aprendizaje para los alumnos y profesores. Esta reestructuración debe “iniciarse internamente desde dentro, mejor de modo colectivo, induciendo a los propios implicados a la búsqueda de sus propios objetivos de desarrollo y mejora” (Bolívar, 2010, pp.12). Una escuela democrática, participativa, permite concretizar el éxito teniendo claro los objetivos y metas. El papel que juega el liderazgo en este contexto es relevante, ya que influye sobre los otros y los compromete a ir más allá de lo que se plantea. Es necesario comprender que “una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir” (Bolívar, 2010, p.15) demanda tiempo y paciencia, pero va por la senda correcta, recordemos que los cambios en educación son lentos según el texto “Escuelas que mejoran: Aprendizajes desde La Experiencia” dirigido por Gonzalo Muñoz en cual a lo menos transcurrieron 10 años para obtener éxito.

El liderazgo pedagógico tiene tres características que debemos considerar, a saber: (1) Se centra en la práctica de la mejora de la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes. (2) Se trata de liderazgo como una función distribuida más que como un rol basado en la actividad, y (3) Se requiere más o menos continua formación y actualización de conocimientos y habilidades, tanto porque el conocimiento base de la práctica docente está cambiando constantemente como porque hay que reponer la población de los líderes actuales” (Elmore, en Bolívar, 2010 p.29-30).El liderazgo educativo se relaciona con conductas de los líderes de una institución educativa que conduce a los integrantes de una comunidad a obtener los objetivos de dicho EE, esto está asociado a ciertas prácticas de los directivos que son propias y otras que no son del liderazgo. En este sentido “la relevancia que adquiere el liderazgo directivo radica en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar que tienen un impacto positivo en las condiciones y trabajo de los docentes y,

consecuentemente, en los resultados de aprendizaje de las escuelas” (CEPPE, 2009, p. 20).

Finalmente, entendemos por unidad escolar exitosa aquella comunidad que en el tiempo obtiene buenos resultados en la gestión y en los aprendizajes, incorporando a los procesos de mejora a los docentes, apoderados y alumnos, para establecer compromisos fuertes y claros. Destacando el liderazgo del director y el equipo directivo para conducir el aprendizaje de la comunidad y así lograr el éxito.

En conclusión, y a pesar de que el éxito escolar puede ser entendido de diferentes formas, se coincide en la idea de que una comunidad educativa puede ser considerada exitosa cuando gradualmente mejora su efectividad y es capaces de mantener en el tiempo sus procesos internos y los resultados de aprendizaje alcanzados por sus alumnos.

#### 2.4 ¿QUE CARACTERIZA A UN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL EXITOSO?

La política pública de educación, está desde hace unos años instalando sistemas de gestión en las escuelas que apunten a asegurar la calidad en educación. En este contexto las investigaciones hechas en escuelas efectivas y eficaces orientan sobre las causas y /o factores que les permiten tener éxito sostenido en el tiempo al resto de las comunidades educativas más precarias de nuestro país. Entonces entenderemos como escuela efectiva aquella que “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (Murillo, 2004, p,20). Según Murillo, una escuela efectiva o exitosa se caracteriza por: Equidad, es decir, estimular el desarrollo de todos y cada uno de los alumnos; Valor agregado, es decir, que los estudiantes progresen más de lo esperado y desarrollo integral, es decir que no solo se desarrolle académicamente sino toda la personalidad de los alumnos, llevándolos a mejores condiciones de las que su entorno posee, haciendo una referencia a la situación social de pobreza y analfabetismo que muchos estudiantes viven. El rol de la escuela en este sentido es fundamental, ya que su rol principalmente es sacar a las nuevas generaciones del ciclo de la pobreza.

En este sentido, caracterizar un establecimiento educacional exitoso implica abordar desde varias aristas la gestión directiva y pedagógica, según el estudio “¿Quién dijo que no se puede?, Escuelas efectivas en sectores de pobreza” (UNICEF, 2004 p. 12-15), existen ocho claves que explican los buenos resultados:

1. “La gestión institucional de estas escuelas está centrada en lo pedagógico, el aprendizaje de los alumnos está en centro de su accionar... se expresa una coherencia entre la gestión institucional pedagógica y las prácticas

- docentes en aula.... Lo que los profesores esperan y exigen a sus alumnos, tiene simetría con lo que el equipo directivo espera y exige a los profesores.
2. "Nunca un factor aislado logra buenos resultados de modo permanente... apoyo y refuerzo recíproco entre la gestión y el aula"
  3. "Directivos y profesores tienen y transmiten hacia los alumnos, y con frecuencia también hacia padres y apoderados, altas expectativas con respecto a su aprendizaje...Directivos y profesores de estas escuelas motivan a los niños y niñas y los alientan a superarse".
  4. "Liderazgo directivo y técnico, proyectos educativos con metas concretas y priorizadas, con reglas claras y explícitas, profesionalismo y ética del trabajo, planificación y evaluación, desarrollo profesional docente, compromiso e identidad institucional".
  5. "Clases motivadoras, y cercanas a la vida cotidiana de los alumnos, con propósitos claros, estructura, ritmo, alto aprovechamiento del tiempo, exigentes, con predominio de refuerzos positivos, evaluación y retroalimentación regular del aprendizaje de los alumnos, dan prioridad a la comprensión lectora, expresión de ideas, razonamiento lógico, autonomía y creatividad de los niños".
  6. "Escuela-padres y apoderados: una alianza que se construye".
  7. Los buenos resultados académicos de estas escuelas se han construido desde la experiencia y práctica más que de textos o enfoques pedagógicos y didácticos determinados"
  8. Las escuelas que "despegaron": impulso externo que se entrelaza con factores internos.

Observando las características antes mencionadas, es relevante mencionar que el compromiso de los docentes, su alineación con lo requerido por el equipo directivo, es un factor determinante en el éxito de estas escuelas. En este sentido, el clima en que se desenvuelven los docentes, y como el director propicia la sinergia es relevante, "En la creación de un buen clima académico importa de un modo muy relevante lo que el director hace, pero también la forma en que el profesor participa en el proceso de enseñanza-aprendizaje y cómo responde a la invitación del director" (Majluf, 2012, p. 302).

Un buen clima escolar se genera cuando existen "altas expectativas de rendimiento en profesores y alumnos, espíritu de superación y profesores comprometidos con la escuela, satisfechos por lo que hacen" (Reeves, 2012, p. 323). De esta manera, todo al interior de la escuela fluye en un solo sentido, de manera armónica y en función de los alumnos. Si los docentes trabajan bien, los alumnos trabajan bien y aprenden; esta sinergia positiva estimula a toda la comunidad llevándola al éxito.

Al caracterizar un establecimiento exitoso, la gestión del director es un factor que marca una diferencia, ya que es él quien propicia y motiva a los docentes en su quehacer pedagógico en función de los alumnos y sus aprendizajes. Apoyando

esta idea, en la guía de trabajo basada en el libro “Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?” Se dice que “en casi todas las escuelas, los grandes iniciadores y motivadores del cambio y el mejoramiento fueron sus directivos” (UNICEF, 2015, p. 14), independiente del tipo de liderazgo que ejercen, si son capaces de mover a la acción a los docentes, al largo plazo se asegura el éxito escolar. En este trabajo de motivación y empuje, se debe trabajar en equipo, junto a la unidad técnica, ser un motor de cambio, ya que el éxito en estas escuelas se logra cuando se constituye “un equipo directivo que se instala como un motor del cambio: muy afiatados, complementándose, trabajando juntos y abarcando los diferentes ámbitos de la escuela” (UNICEF, 2015, p. 14).

Otra característica de los establecimientos educacionales exitosos, es la manera en que gestionan su entorno o contexto, en el mejoramiento sostenido “Las escuelas “procesan” de diferente manera estas influencias externas, sacando provecho de lo que consideran recursos y oportunidades, e intentando inhibir el efecto negativo de lo que perciben como amenazas o limitaciones para el trabajo escolar” (UNICEF, 2015, p. 28). Esto significa que la escuela no se aísla de su entorno, sino que aprovecha lo que puede ser positivo. En este aspecto la familia, es involucrada en los procesos educativos de los alumnos, se busca generar compromiso de los padres: transmitiendo el sentido de comunidad, generando comunicación permanente y entregando protagonismo a los padres en procesos y proyectos.

Como hemos podido ver, una escuela exitosa se caracteriza principalmente por la forma en que todos a su interior trabajan en pos de los aprendizajes de sus alumnos más que en lograr resultados netamente académicos, el foco está en el desarrollo real de cada uno de los alumnos, en generar en ellos el convencimiento de que pueden llegar a ser exitosos en la vida, las altas expectativas en sus familias, el convencimiento de que se puede ser más a pesar del entorno desfavorable, el convencimiento de docentes y directivos arrastra a toda la comunidad a ser exitosa. Directivos comprometidos, docentes comprometidos y apoderados comprometidos generan con seguridad alumnos exitosos que egresan de escuelas exitosas.

En conclusión, un establecimiento educacional exitoso se caracteriza por poseer un clima positivo, de confianza social, propiciado por un equipo directivo inclusivo y facilitador cuyo foco de atención se encuentre orientado especialmente hacia el aprendizaje de los alumnos.

## 2.5 ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DEBEN POSEER LOS DIRECTIVOS PARA LOGRAR ÉXITO EN UNA UNIDAD ESCOLAR?

En la actualidad, tanto a nivel internacional como nacional, las políticas educativas apuntan a lograr sistemas educativos de “calidad”, lo que ha significado generar una serie de reformas educativas, ejemplo de ello es que a nivel nacional en el año 1996 se inició el cambio de los currículos y en 1999 se realizó la

transformación de los programas de estudio, en tanto en el plano internacional, en el año 2013 España se promulgó la Ley Orgánica para la mejora de la Calidad Educativa (LOMCE). Todas estas reformas, sin duda, han permitido avanzar en ámbitos como cobertura, acceso, infraestructura, etc., sin embargo, no han tenido un impacto en lo que se refiere a resultados de aprendizajes, entonces cabe preguntarse ¿Cuál es el factor que según investigaciones reciente debe ser considerado para conseguir más calidad educativa? Los sistemas educativos que más han mejorado en el mundo, evidencian que la calidad de los directivos y su capacidad de liderazgo, es un factor clave en la mejora continua de estos establecimientos, al respecto Hallinger y Heck, 1996; Leithwood et al., 2006; Leithwood et al. 2008; Robinson et al., 2009; Day et al. 2009; Weinstein y Muñoz, 2012, citado en MINEDUC (2015) afirman que:

La investigación tanto internacional como nacional, es convergente en mostrar el liderazgo escolar como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y en definitiva de los logros de aprendizajes de los estudiantes, especialmente significativa en aquellos establecimientos más vulnerables (p.8).

La mayoría de las unidades educativas que han demostrado una trayectoria de mejora positiva, tienen como factor común, el liderazgo que ejerce el director, entendiendo el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas compartidas” (Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D., 2006, citado en MINEDUC, 2015, p.7).

A pesar de que las características que deben poseer los directores, de unidades educativas que persigan el éxito, no están claramente definidas, es necesario que estas faciliten la consecución de tareas tales como: tomar medidas para asegurar que los docentes se sientan responsables de los resultados académicos de sus estudiantes, mejorar sus prácticas pedagógicas y habilidades para enseñar, tomar medidas que permitan solucionar problemas disciplinarios, relacionarse de manera efectiva con padres y tutores, fomentar el apoyo y cooperación entre profesores entre otras.

Desde la perspectiva internacional, la experiencia costarricense, da cuenta de la necesidad de contar con un liderazgo centrado principalmente en lo pedagógico, que cuente con cierto nivel de autonomía y por sobre todo que posea gran capacidad de conducir con éxito su unidad educativa hacia la obtención de aprendizajes de calidad.

Así García y Campos (1998, citado en Garbanzo, G., y Orozco, H. 2010, p.23) sostienen que una gestión de la educación pertinente debe reunir entre otros elementos características esenciales de la personalidad y un liderazgo consolidado que tenga como norte la búsqueda permanente de logros.

**Tabla N°2:** Características personales y capacidades de un líder

Actitud democrática	Estar capacitado para trabajar con ética y compromiso
Congruencia con la actuación	Ejercer un liderazgo como ejercicio indispensable de influencia y capacidad convocante
Facilidad de comunicación	Poseer agilidad en la conducción de grupos
Conciencia de que cada institución determina sus valores, ideas, políticas y acciones	Tener conciencia de que cada institución determina su ideario-valores políticos y acciones
Capacidad de implementar el liderazgo como ejercicio indispensable de influencia con un alto nivel de convocatoria	
Ser ágil en la conducción de grupos	

**Fuente:** Tomado de Garbanzo y Orozco, (2010)

Por otra parte, Izquierdo (2016), en su estudio ¿Qué hacen los directores de centros escolares? Las prácticas de dirección en España a partir de los estudios internacionales PISA y TALIS, afirman que para poder llevar a cabo reformas educativas que perduren en el tiempo, es fundamental contar con líderes efectivos, que sean capaces de promover en sus unidades educativas un sistema de enseñanza y aprendizaje eficiente. Ambos estudios concuerdan con las tendencias internacionales, en las cuales se presenta un perfil de directores eficaces, que buscan un equilibrio entre lo administrativo e instructivo, es decir, que no solo deben preocuparse de lo relacionado con la administración del personal, de lo normativo o de responder a requerimientos de las autoridades locales entre otras cosas sino también de las tareas relacionadas con la enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las prácticas de los docentes. Para ello y como lo señala Cuevas (2008), el director que pretenda ser líder debe ser original, innovador, creador, debe inspirar confianza y poseer una clara visión de futuro plasmada en el Proyecto Educativo Institucional de su escuela.

Garbanzo, et al. (2010), por su parte plantea que:

No importa cuál sea el énfasis del liderazgo, lo que es determinante como producto de su acción se refleja entre otras cosas en una marcada orientación hacia el aumento permanente de la calidad, visión de futuro, proactividad, toma de decisiones relevantes para la organización educativa, evaluación del proceso como tal, promoción de una cultura permanente de autoevaluación y por supuesto la búsqueda constante de la mejora” (p.28).

**Tabla N°3:** Clasificación de liderazgo y requerimientos para ejercerlo

Liderazgo pedagógico	Centra sus esfuerzos en el proceso de enseñanza-aprendizaje que sucede en el aula
Liderazgo transformador	Se centra en la gestión personal, partiendo de la misión del centro en función de situaciones diversas del centro educativo y lo asume con una visión de transformación. Requiere inteligencia para delegar y conducir a su gente
Liderazgo innovador	Se centra en evolucionar en proceso más favorables que los existentes. Requiere comprometer al profesorado para ejecutar acciones en beneficio de su propio crecimiento no usualmente ejecutadas y se fomenta la vida académica. Se le conoce como liderazgo de la paciencia puesto que los resultados en los centros educativos requieren tiempo
Liderazgo técnico	Se centra en técnicas y habilidades fundamentales para dirigir responsablemente el centro educativo. No requiere exigir más sino trabajar mejor.

**Fuente:** Tomado de Rey y Santa María (2000) y adaptado por Garbanzo y Orozco.

Por su parte Izquierdo (2016), considera que:

Las cualidades personales y las habilidades sociales e interpersonales son una de las áreas más importantes que definen la práctica de los directores, que deben ser complementadas con visión y valores, además del conocimiento y la comprensión, llevándolas a cabo al liderar la enseñanza y el aprendizaje, el desarrollo propio y de los demás, mejorar e innovar, dirigir el centro, e implicarse y trabajar con la comunidad (p.1204).

En Chile, la investigación de Weinstein et al. (2012), da cuenta que las prácticas de los directores de escuelas básicas presentan su principal fortaleza en la fijación de una dirección general de futuro para el establecimiento, así las prácticas de liderazgo efectivas se desarrollan en la medida que los directivos cuentan con un conjunto de recursos personales que den soporte a su quehacer y lo legitimen frente a su comunidad.

En este sentido, el Ministerio de Educación de nuestro país, ha trabajado en la elaboración y actualización de un Marco para la Buena Dirección. Dicho marco, fue presentado en el año 2005 y actualizado, por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas del Ministerio de Educación de Chile (CPEIP), en el año 2015. Para realizar las modificaciones se tomaron en cuenta los avances y hallazgos de las recientes investigaciones (nacionales e

internacionales). El producto final, es un documento que pretende ser un elemento orientador en la toma de decisiones para la mejora de la gestión responsable y reflexiva, y en él se presenta el conjunto de prácticas más relevantes agrupadas en cinco dimensiones, además de una serie de recursos personales que permiten hacer frente a la serie de situaciones complejas y cotidianas a las que se ve enfrentada un director.

El marco para la buena Dirección y Liderazgo Escolar, en su apartado de Recursos Personales se describe por ejemplo los Principios profesionales que inspiran y proyectan el actuar del líder educativo (MINEDUC, 2015) los cuales son: ético, confianza, justicia social e integridad. Además, da cuenta de un conjunto de Habilidades que el líder debe proyectar a través de sus acciones, estas son: visión estratégica, trabajar en equipo, comunicar de manera efectiva, capacidad de negociación, aprendizaje permanente, flexibilidad, empatía, sentido de auto – eficacia y resiliencia. Por último, se señalan los Conocimientos Profesionales más relevantes a considerar en el ejercicio de la dirección y liderazgo los que corresponden a: liderazgo escolar, inclusión y equidad, mejoramiento y cambio escolar, currículum, evaluación, prácticas de enseñanza – aprendizaje, desarrollo profesional, políticas nacionales de educación, normativa nacional y local y gestión de proyectos.

Finalmente, tras analizarlas diferentes investigaciones y diversos autores, tanto nacionales como internacionales, se puede concluir que el liderazgo si es un factor determinante en la mejora de los establecimientos educativos, pues todas las investigaciones coinciden en que los efectos del liderazgo se encuentran directamente vinculados a los resultados de los alumnos. Por esta razón los diferentes Estados han centrado sus esfuerzos en la elaboración de políticas educativas que permitan consolidar el rol directivo, lo que se traduce en la elaboración de estándares de dirección y liderazgo escolar, que guían y orientan el actuar de los directores.

En este sentido, es posible concluir que existen algunas características fundamentales que deben poseer los directivos y que en los estudios revisados coinciden entre ellos como, por ejemplo, comunicarse de manera efectiva, ejercer un liderazgo centrado en la gestión pedagógica, motivar el trabajo en equipo, tomar decisiones, generar confianza, facilitar el desarrollo personal y profesional y por sobre todo tener ética y compromiso con el establecimiento.

En general, queda de manifiesto, que para que un líder logre éxito en su gestión, sus características personales priman por sobre los conocimientos profesionales que éste posea. En este sentido es importante señalar además que los recursos personales pueden ser aprendidos o desarrollados a lo largo de la vida profesional de cada líder educativo, pero para ello es necesario contar con su disposición, interés y dedicación.

## 2.6 ¿QUÉ FACTORES (ENDÓGENO/ EXÓGENO) INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DE UN DIRECTIVO ESCOLAR?

Determinar cuáles son los factores que inciden en el desempeño de un directivo escolar bajo la mirada de lo endógeno como exógeno no es tarea fácil, pero de alguna forma se intentará exponer en este documento los lineamientos más relevantes del tema.

Cada colegio tiene una vida propia, determinada por las características personales de cada persona y los roles que cumplen en la organización y que condicionan las relaciones que se dan entre ellos. A ello le llamamos factores endógenos o internos.

Si miramos a un colegio como una organización nos detendremos en la siguiente afirmación dada por Swieringa:

Una organización es tanto una construcción como un sistema; se desarrolla mediante personas en mutua interacción y a través del intercambio de imágenes. No obstante, al mismo tiempo los mecanismos del ámbito social dan vida propia a la construcción desarrollada, de manera que ésta puede apartarse, en mayor o menor medida, de la influencia directa de los individuos integrantes (Swieringa, 2003, p.12).

La escuela mirada como organización y sistema, trabaja con personas que se relacionan, que están constantemente interactuando, nadie de sus integrantes está ajeno a lo que en ella ocurra, pero sin duda que estas relaciones están marcadas por los roles y responsabilidades que ellas tengan, no tendrán la misma relevancia o importancia para todos ellos, no será igual lo que haga o influya en las determinaciones un alumno que un profesor o un mando directivo, por citar a algunos de sus integrantes. Y para la organización será preponderante la relación que tenga el director con todos los integrantes de la escuela, en orden de importancia y a ello le llamaremos factores internos o endógenos.

Distinguimos, entonces a los siguientes actores:

El primero y sin duda el más importante, está formado por los docentes, encargados de llevar a la práctica los aprendizajes de los estudiantes.

En segundo lugar, están los funcionarios no docentes, quienes son los acompañantes directos de los profesores en la labor educativa.

En tercer lugar, están los propios estudiantes, quienes con sus características únicas y su entorno sociocultural le darán al colegio la particularidad especial que lo distingue del resto.

Los docentes son un factor relevante en lo interno del colegio, con la cultura escolar que ellos tengan, con sus conocimientos, como desarrollan sus prácticas educativas, las metodologías que usen, como se relacionan entre ellos, los hábitos y costumbres que tengan, como se relacionan con el director y su equipo de gestión, con los estudiantes, con los padres y apoderados, con los funcionarios no docentes de la escuela.

Los hábitos y costumbres que tengan, marcan lo que se llama cultura escolar y son determinantes para llevar a cabo el proceso educativo, es decir, que sean capaces de realizar un aprendizaje exitoso de sus estudiantes, en la manera que ellos sean sinónimo de estar con una predisposición a la continua mejora y la innovación educativa. Si ello no ocurre, todo lo que se pretenda mejorar, contará con un gran obstáculo para que la escuela llegue a conseguir las metas y objetivos propuestos.

Si no cuentan con los conocimientos pertinentes, sus metodologías sean rutinarias y poco atractivas, sus clases no, producirán los efectos esperados en los estudiantes.

Por otro lado, si no se relacionan bien entre ellos, con los funcionarios no docentes, con los padres y apoderados y principalmente con sus estudiantes, la convivencia escolar será negativa y ello se traducirá en un factor negativo para la gestión que lleve a cabo el, director y su equipo de gestión.

En el caso de los funcionarios no docentes, es fundamental que tengan las aptitudes necesarias para trabajar con niños y niñas. Esto quiere decir, que aparte de las habilidades que tengan para desarrollar la labor que tengan, la responsabilidad que asuman, si no están capacitados para entender la problemática estudiantil, se constituirán en otro factor interno negativo para el colegio.

En el caso de los alumnos, de alguna forma, los hábitos y costumbres que tengan, el entorno socio cultural y económico, serán factores que influirán en que los procesos de aprendizaje sean efectivos, es decir, para la labor del director y su equipo de gestión serán facilitadores o una variable que dificultara el desempeño del director del colegio.

Como un componente anexo y que tiene que ver con el currículo, está la debida apropiación que se realice al interior de la unidad educativa para lograr implementarlo consensuadamente y con las innovaciones que se acuerden, con el debido liderazgo del director para que este sea efectivo y logre las metas propuestas por el colegio en sus objetivos estratégicos emanados de su misión y visión, es decir lo que la escuela quiere ser y lograr.

El documento Estándares Educativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos lo dice claramente “de esta manera, la apropiación y el compromiso con estos estándares por parte de los establecimientos educativos posibilitará avanzar adecuadamente en el logro de una educación de mayor calidad y más equitativa para todos los estudiantes del país” (MINEDUC, 2014, p.5).

Es decir, toma una significativa importancia el que tanto el director como los docentes, dominen lo que les corresponde como profesionales de la educación, de esta manera serán actores principales de lo que la escuela quiera producir, ya sea como una mejora de lo que hace o como provocadora de cambios, si no, solo será un mero espectador y no se sentirá participe del Proyecto de su escuela y no tendrá la identidad completa que tienen sus pares.

En cuanto a los factores exógenos o externos tendrá relevancia la comunidad, formada por los padres, apoderados, familia y la población que de alguna forma pueda relacionarse con el colegio, de acuerdo a la participación que ella tenga en el proceso educativo. A esto se refiere TALIS “las prácticas de dirección se agrupan en torno a tareas administrativas o de liderazgo; relacionadas con el currículo y la enseñanza; con las interacciones con los alumnos, con los padres, y con la comunidad, negocios e industrias” (TALIS, 2009, p. 6).

Tomando en consideración lo que dice TALIS, es muy necesario tener una relación cercana con las personas o entidades que tienen una relación directa o indirecta con la escuela. La palabra clave es interacción, tiene que ser fluida, cercana, para que cuando la escuela necesite de ellos(as), siempre estén ahí, dispuestos a colaborar, para que se sientan partícipes del colegio y esto también debe operar en el sentido inverso, cuando la comunidad requiera de la escuela, ella debe estar predispuesta a la colaboración. Una relación fluida será garantía de un modelo de escuela comunitaria, solidaria, una escuela que logre que la comunidad se identifique con lo que ella es y lo que quiere ser, en definitiva, se identifique con el sello que la escuela tenga y que quiera proyectar al exterior.

Como una variable que puede producir en el directivo una causal que grave en su desempeño, están los entes superiores al colegio, como son en el caso de los establecimientos educativos, la municipalidad y en el caso de los establecimientos particulares, los dueños, sean particulares u organizaciones religiosas u otras.

Asimismo los padres y apoderados son un factor determinante para la labor del director, si ellos están imbuidos de lo que la escuela persigue y que modelo de alumno es el que se desea formar, serán un aliado externo que estará comprometido con el colegio y le dará su confianza y apoyo en todo lo que sea de su ámbito, el director debe saber relacionarse con ellos y lograr que sus docentes también lo hagan, de esta manera se dará un paso importante en la debida integración y formación de una verdadera comunidad educativa. Si esto no es

posible, el director se verá expuesto a problemas que harán muy difícil el manejo del colegio y pondrá en peligro su conducción, repercutiendo en todo lo que sea su labor y la de sus profesores. En esta variable entra la familia que está directamente ligada a los alumnos y sus padres y/o apoderados.

Cuando se habla de población, se puede considerar a todos los componentes externos a la escuela, sean padres, familia y entorno relacionado con ellos y que ciertamente pueden estar muy cercanos a lo que la escuela realice y que involucre a su entorno.

Si se habla de negocios e industrias, se refiere a todos aquellos particulares que estén cercanos e incluso no cercanos, que de alguna forma puedan relacionarse con la unidad educativa y que puedan hacerse partícipes de los procesos educativos del establecimiento. Benavides y Alarcón (2015) “La innovación aludida implica, entre otras cosas, capacidad de adaptación al entorno y la articulación de redes, esto es, involucrar a la comunidad en el proyecto educativo e identificar y establecer relaciones y redes de apoyo” (¶ 6).

Entonces lo que el director establezca como posibles relaciones con ellos pasará a tomar importancia en la medida que logre involucrarlos para el bienestar del colegio, será labor entonces del director manejar debidamente este factor externo al colegio, estableciendo redes de apoyo que sean efectivas y se identifiquen con la misión y visión del colegio y será el director el primer actor y de quien dependa el conseguir el apoyo cuando sea requerido.

Otro componente externo y que está ligado en lo administrativo es la autoridad gubernamental, en el caso de los establecimientos municipales por lo que son los DAEM comunales. Esto puede ser considerado también como un factor interno, esto va a depender de la autonomía que tenga el director para ejercer su función, es un tema cuestionable y crítico ya que existe una dualidad de cargos, por un lado están los profesores encargados, que son nominados por los Jefes de Administración comunal o los alcaldes, que ciertamente no gozan de la debida autonomía y por otro lado están los directivos escogidos por Concurso público, en el marco de la Ley N° 20.501, de Calidad y Equidad de la Educación promulgada en 2011, el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) se incorpora activamente en la selección de directivos para la educación pública chilena, con la finalidad de otorgar un mayor nivel de formalidad y transparencia a los procesos de reclutamiento de personal directivo” y que en él, papel deberían tener un grado mayor de autonomía.

Este es un tema que es difícil de analizar o consensuar, pero que de cualquier forma es un factor externo que va a influir en la labor del director, ya sea para que él pueda tener la libertad o no de tomar decisiones. Sander (1996) dice: “Estudios recientes y experiencias innovadoras en el campo de la educación insisten en la necesidad de que la escuela, al igual que la comunidad local, se deben

autogobernar, conquistando mayores niveles de autonomía y descentralización administrativa” (p.116).

Al respecto y de acuerdo a lo que dice Sander, se hace cada vez más necesario que la escuela sea capaz de tomar decisiones más hacia dentro de ella, que el debate sea algo frecuente y sistematizado, que los docentes tengan un mayor grado de participación, que la escuela se haga más democrática y participativa, que no se sienta que el grueso de las decisiones vengan ya cerradas desde arriba y que produzcan la sensación tan repetida entre los docentes: “todo ya está determinado, no tenemos nada que hacer”, que no hace más que producir una sensación de impotencia e incluso que puede llevar al pesimismo, lo que significara, sin duda, docentes que solo cumplen con lo que supuestamente tiene que hacer y no tendrán el ánimo ni la fuerza para emprender iniciativas que conduzcan a la mejora o el cambio que la escuela requiera.

Entonces, la pregunta es: ¿Es la autoridad, llámese Jefe Administrativo, Jefe Técnico o quien corresponda, un factor externo? Queda la duda, no es fácil determinar si es una causal externa a la labor del directivo superior, será el grado de autonomía que el director tenga, el que pueda, tal vez determinarlo.

Determinar finalmente cuales son los factores endógenos y/o exógenos que inciden en el desempeño de un directivo escolar, no es tarea fácil, ya que de una u otra forma dichos factores no se pueden separar claramente, siempre de una u otra forma están ligados, no son exclusivamente compartimientos separados, aun cuando en algunos casos si se puede determinar su rango de acción, caso por ejemplo de los docentes que se puede clasificar como un factor endógeno, no es el caso de los padres y apoderado y familia, ya que están ligados directamente a la escuela, pero actúan, en muchos casos como factores exógenos. La injerencia de los DAEM municipales en las escuelas, aparentemente es un factor exógeno, pero esto se corresponde con el grado de autonomía que ejerzan los directivos superiores de las unidades educativas. Como ya se analizó anteriormente, quizás esto va a depender de varios factores, emanados desde el exterior, por el tipo de Liderazgo que ejerzan las autoridades, caso público o caso interno, dado por las características que el propio director tenga y que ejerza en su escuela y que al final tiene que ver con el tipo de relación que se da entre el u la autoridad superior.

En conclusión, establecer que factores endógenos y exógenos inciden en el desempeño de un directivo escolar, estará determinado al contexto en que se desarrolle el establecimiento, sin embargo, los recursos humanos, en este caso cualquier integrante de la comunidad siempre se asociará a un factor endógeno, mientras que como un factor exógeno serán consideradas las instituciones o redes de apoyo que contribuye a la mejora de una comunidad educativa.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene como fin especificar la metodología utilizada para la recolección de la información concerniente a los objetivos planteados para éste trabajo, el paradigma de investigación en el que se enfocó y el tipo de estudio al que corresponde. Además, se indica y describe el tipo de instrumento utilizado para la recolección de datos. Luego se da una caracterización del universo estudiado describiendo el marco del contexto, así como los criterios de la selección de la muestra del estudio.

### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolla bajo el paradigma cualitativo. De éste Barrantes (2003, p. 64) nos dice que: “Estudia, especialmente, los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa (...). Su interés se centra en el descubrimiento del conocimiento.” En este sentido se consideran “acciones humanas” las prácticas de gestión de los directivos educacionales respectivamente, que se desean indagar y describir.

Bajo este enfoque se espera que la investigación se transforme en una fuente de información para la futura toma de decisiones. Por otro lado, “el enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad” (Corbetta, 2003, citado Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Asimismo, se trata de un estudio descriptivo – exploratorio, que busca recoger información de un tema poco abordado como los son las prácticas directivas de gestión educacional de establecimientos públicos exitosos. Al respecto, Danhke, (1989, citado en Hernández y otros, 2006, p.102) señaló que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Para Hernández y otros (2006), “los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas” (p.102).

Por otra parte, Hernández y otros (2006) sostiene que “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.100)

Esta investigación se realizó a través del método inductivo, al respecto Bisquerra (1989) señala que “con este método se analizan casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general. El objetivo es el descubrimiento de generalizaciones y teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad” (p.62). La utilización de este método se justifica en necesidad de establecer conclusiones generales a partir de observaciones particulares, que permitan a otros directores establecimientos educacionales no exitosos conocer y ejecutar los estilos y prácticas de gestión directiva que están facilitando la obtención de éxito por parte de las escuelas participantes en esta investigación.

### 3.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

El instrumento utilizado como método de recolección de información fue una entrevista estructurada, para Del Rincón y otros (1995), “la entrevista estructurada se refiere a una situación en la que un entrevistador pregunta a cada entrevistado una serie de interrogantes preestablecidos con una serie limitada de categorías de respuesta” (p.126).

En este contexto, es preciso realizar una entrevista de este tipo, por la necesidad de que las respuestas dadas por los entrevistados se acoten a lo consultado y sean de calidad, puesto que lo que respondan estos informantes claves, nos permitirá indagar sobre los estilos y prácticas de gestión que son implementadas en establecimientos educacionales públicos exitosos, de las regiones del Maule y Biobío.

La entrevista, se formuló en base a los recursos personales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, buscando dar respuestas a los objetivos propuestos. El instrumento conformado por 20 preguntas se aplicó a siete informantes claves del sector educacional, posteriormente se transcribieron sus respuestas para realizar su respectivo análisis y establecer tablas de categorías con sus respectivas recurrencias.

La validación de este instrumento se realizó a través de juicio de expertos, definido por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), como “una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p.29). En este caso en particular la validación fue realizada por tres expertos pertenecientes al Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional (IIIDE) de la Universidad de Talca.

### 3.3 CARACTERIZACIÓN DEL UNIVERSO

Se entiende por universo o población de acuerdo a (Hurtado, 2000) el conjunto de seres, eventos o elementos que tienen concordancia entre sí en cuanto a una serie de características de las cuales se requiere información.

Esta investigación tiene como universo a mil seiscientos noventa y cinco establecimientos educativos municipalizados, rurales y urbanos, pertenecientes a las regiones del Maule y Biobío.

La población, considerada corresponde a diecinueve establecimientos educacionales del sector municipal pertenecientes a las comunas de Talca, San Clemente y San Carlos, que presentan buenos resultados en los siguientes indicadores: SIMCE, porcentaje de matrícula y porcentaje de asistencia.

Indicadores que fueron escogidos por la mayor cantidad de recurrencias en los establecimientos seleccionados dejando en el camino a otros tales como: Rendimiento en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemática, Evaluación Docente, Resultados PSU e ingreso a Universidades Tradicionales

### 3.4 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Según Hernández y otros (2003) la muestra se refiere a un subgrupo del universo o población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características llamado población.

La investigación utilizó una muestra no probabilística, por cuanto la elección de los establecimientos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o de quien haga la muestra, en este caso los lugares de residencia de quienes aplicaron los instrumentos.

Las siete escuelas municipales fueron seleccionadas a la luz de los buenos resultados en los siguientes indicadores: Resultados SIMCE, Porcentaje de Matrícula y Porcentaje de Asistencia, y que para efectos de esta investigación son consideradas como escuelas exitosas, denominación que adquiere mayor relevancia considerando el contexto de vulnerabilidad que estos se desarrollan.

Al respecto Murillo (2004) señala: “Una escuela eficaz “promueve de forma duradera el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería previsible teniendo en cuenta su rendimiento inicial y su situación social, cultural y económica” (p. 54).

Es por esta razón, que el hecho pertenecer al grupo socioeconómico medio bajo que se caracterizan por que la mayoría de los apoderados han declarado tener

entre 9 y 10 años de escolaridad y un ingreso del hogar que varía entre \$230.001 y \$370.000, además entre 63,01 y 81% de los estudiantes que asisten a ella se encuentran en condición de vulnerabilidad social y bajo catalogado de esta manera porque la mayoría de los apoderados ha declarado tener hasta 8 años de escolaridad y un ingreso del hogar de hasta \$230.000, además entre 81,01 y 100% de los estudiantes se encuentran en condición de vulnerabilidad social, hace aún más meritorio este logro.

A decir de Hernández y otros (2003) una muestra no probabilística es adecuada pues no es concluyente, más bien indaga en ciertas experiencias, resultando óptimo con investigaciones de carácter exploratorio como esta.

Trazabilidad de los indicadores de éxito de las escuelas seleccionadas:

**Tabla N° 4:** Resultados SIMCE, cuarto básico, Comprensión Lectora

ESTABLECIMIENTO	Comuna	Años		
		2013	2014	2015
Escuela San Miguel	Talca	215	220	230
Escuela Huilquilemu		228	232	261
Escuela Paso Internacional Pehuenche	San Clemente	269	280	271
Escuela Los Almendros		289	284	292
Escuela Deidemia Paredes Bello		274	268	260
Escuela Ninquihue	San Carlos	284	254	277
Escuela Manuel Castillo Velasco	San Carlos	270	261	287

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 5:** Porcentaje de Asistencia

ESTABLECIMIENTO	Comuna	Años		
		2013	2014	2015
Escuela San Miguel	Talca	94%	94%	93,95%
Escuela Huilquilemu		92,4%	91,6%	91,9%
Escuela Paso Internacional Pehuenche	San Clemente	94%	95%	95%
Escuela Los Almendros		88%	85%	87%
Escuela Deidemia Paredes Bello		90%	93%	92%
Escuela Ninquihue	San Carlos	94,6%	95,1%	76,3%
Escuela Manuel Castillo Velasco	San Carlos	96,1%	95,4%	73,8%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla N° 6:** Porcentaje de Matricula

ESTABLECIMIENTO	Comuna	Años		
		2013	2014	2015
Escuela San Miguel	Talca	93,6%	82,3%	93%
Escuela Huilquilemu		69%	75%	84%
Escuela Paso Internacional Pehuenche	San Clemente	92,6%	92,6%	92%
Escuela Los Almendros		44,2%	51,9%	53,8%
Escuela Deidemia Paredes Bello		90,03%	87,3%	89,3%
Escuela Ninquihue	San Carlos	88%	87%	87%
Escuela Manuel Castillo Velasco		26%	25%	70%

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.5 PLAN DE ANÁLISIS

**Tabla N°7:** Plan de trabajo

La duración estimada de la investigación será de tres meses. A continuación, se detallan las actividades a realizar por mes						
Actividades	Meses					
	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.
Revisión bibliográfica	X					
Elaboración del marco teórico		X	X			
Definición de establecimientos a analizar	X					
Elaboración y validación de encuesta	X					
Realización de entrevista		X				
Análisis de resultados			X			
Revisión del proyecto de graduación				X		
Corrección del proyecto de graduación					X	
Presentación del proyecto de graduación						X

**Fuente:** Elaboración Propia

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS

En el siguiente capítulo se analizan los resultados obtenidos, dando a conocer los resultados logrados a partir de las entrevistas realizadas a los siete informantes claves del ámbito educacional.

El orden de exposición de la información en capítulo es el siguiente: pregunta con el número correspondiente, tabla de categorías y recurrencias y finalmente la presentación y análisis de las respuestas más representativas de cada una de las categorías.

Para entender de mejor forma las nomenclaturas específicas utilizadas en cada una de las respuestas, éstas se exponen a continuación:

**Tabla N°8:** Tabla explicativa de nomenclaturas

Nomenclatura	Ejemplo según posición	Correspondencia
Estamento D	(D1)	Director
Números del 1 al 7	(D1)	Número asignado al sujeto entrevistado

**Fuente:** Elaboración propia

### 4.1 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.1 Pregunta N° 1: Frente a conflictos que se han producidos en su escuela ¿Qué valores han primado en sus decisiones? ¿Por qué?

**Tabla N°9:** Categorías y recurrencia pregunta N°1

Categorías	Recurrencias	
Valores intrapersonales	Respeto Veracidad Honradez Honestidad	(D1), (D3), (D4) (D6) (D2) (D1)
Valores interpersonales	Democracia Solidaridad Empatía	(D2) (D1) (D1)

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de la primera pregunta, es posible visualizar con mayor cantidad de recurrencia la categoría **“Valores intrapersonales” (6)**, comprendida como *los valores que la persona trae consigo a consecuencia de la formación familiar o personal*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

...Respeto” (D1, D3, D4)

...Honradez” (D1),

...Veracidad” (D6)

A su vez, la categoría **“Valores interpersonales” (3)** comprendida como *los valores que trascienden a la persona, que son universales y que se desarrollan a partir de la interacción con otros*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

...Democracia” (D2)

...Solidaridad” (D1)

...Empatía” (D1)

En resumen, respecto a la pregunta analizada, se puede concluir que los valores que han primado son aquellos que trae consigo el director (a) los cuales pertenecen a la categoría valores intrapersonales, y los utiliza para dar solución a los conflictos cuando estos surgen. Llama la atención que la categoría con menor recurrencia, no tengan tanta relevancia entre los directores ya que valores como “Empatía”, que tiene que ver con ponerse en el lugar del otro, es fundamental para resolver conflictos.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de congruencia con lo visualizado a nivel general, puesto que, tanto a nivel general como comunal la categoría más aludida fue “Valores intrapersonales” y la menos aludida correspondió “Valores interpersonales”, respecto de esto el D4 señala que para él el valor más importante es...el respeto” (D4).

Esto permite inferir que tanto el D4 como los de otras comunas, éticamente hablando, dan mayor relevancia los valores que traen consigo a consecuencia de la formación familiar o personal al momento de tener que tomar decisiones frente a conflictos producido en su escuela y en general en todos los ámbitos de la gestión. Para el D4, valores como el respeto son fundamentales para garantizar la existencia de un clima positivo y por ende el éxito de su unidad.

4.1.2 Pregunta N°2: ¿Cómo ha logrado que sus profesores tengan confianza en sus decisiones?

**Tabla N°10:** Categorías y recurrencia pregunta N°2

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Comportamiento positivo	12
Autonomía docente	7

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de la segunda pregunta, es posible visualizar con mayor recurrencia la categoría “**Comportamiento positivo (12)** comprendida como *la forma autentica de actuar del director (a), a través de la cual logra que sus profesores tengan confianza en las decisiones que toma*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

...estar siempre con la mejor disposición” (D1)

...ser coherente con lo que uno dice” (D3)

...siendo transparente” (D2, D3, D4, D6)

A su vez la categoría “**Autonomía Docente” (7)** comprendida como *el grado de confianza que otorga el director (a) a los docentes, a través de la delegación de responsabilidades pedagógicas, considerando siempre las responsabilidades que esto conlleva tales como una rendición de cuentas por parte de ellos*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

...otorgarles los grados de confianza” (D3)

...otorgar liderazgo pedagógico” (D4)

...capacidad de decidir” (D4)

En resumen, respecto de la pregunta recientemente analizada, se puede concluir que existe coincidencia en que es fundamental que el director tenga un comportamiento autentico, demostrando siempre buena disposición, siendo coherente, verás y por sobre todo transparente.

Por otra parte, también es posible concluir que una estrategia mediante la cual los directores (as) han logrado obtener la confianza de la planta docente es, otorgándoles cierto grado de autonomía, sobre todo en lo referido a lo pedagógico, permitiendo que estos puedan tomar ciertas decisiones y por sobre todo se sientan respaldados por su director (a).

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de incongruencia con lo visualizado a nivel general, puesto que, la mayor cantidad de respuestas de los directores de la comuna se centraron en la categoría

“Autonomía Docente” y una menor cantidad en la categoría “Comportamiento positivo” al contrario de lo ocurrido a nivel general. Llama la atención que respecto de esta pregunta el D4 utiliza la siguiente estrategia, ...otorgar liderazgo pedagógico” para generar un clima de confianza mutua, dejando en evidencia la incongruencia producida respecto de las respuestas de los demás directores.

Esto permite inferir que el D4 para lograr que sus profesores confíen en él se inclina por propiciar un clima de confianza mutuo, a través de la delegación de responsabilidades, otorgar autonomía docente, fomentando el liderazgo pedagógico y por sobre todo respetando y respaldando siempre las decisiones pedagógicas que toman cada uno de los profesores que componen su comunidad educativa. Demostrando consecuencia con la respuesta anterior en la cual declaró que para él el valor más importante era el respeto lo que queda totalmente de manifiesto en la repuesta entregada en esta pregunta.

4.1.3 Pregunta N°3: Frente a un problema de justicia social (transparencia, imparcialidad) ¿Cómo ha procedido?

**Tabla N°11:** Categorías y recurrencia pregunta N°3

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Postura del director	17
Comunicación efectiva	4

Fuente: Elaboración propia.

Respecto de esta pregunta, es posible visualizar que la categoría “**Postura del director**” (17), es la que tiene mayor cantidad de recurrencias y es comprendida como *la disposición y forma de actuar con la que enfrenta el director (a) diferentes problemáticas de justicia social*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

- ...ser transparente” (D2, D3, D4, D6)
- ...ser claro” (D3, D4)
- ...dialogo abierto” (D2)

A su vez, la categoría “**Comunicación efectiva**” (4) comprendida como *los mecanismos que usa el director (a) para darse a entender con los funcionarios del establecimiento ante algún problema de justicia social que puedan surgir*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

- ...diálogo abierto” (D4)
- ...vamos juntos conversando” (D4)
- ...diálogo constructivo” (D6)

En resumen, respecto de la pregunta, se puede concluir que frente a un problema de justicia social (transparencia, imparcialidad), los directores han procedido coincidentemente demostrando una postura clara, abierta y transparente lo que en conjunto con una comunicación efectiva facilita la resolución de las dificultades que se han presentado inclusive evitan que surjan algún tipo de inconvenientes.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de congruencia con lo visualizado a nivel general, puesto que, en ambos niveles la categoría más aludida fue “Postura del director” y la menos aludida corresponde a “Comunicación efectiva”. Llama la atención que, respecto de esta pregunta, el D4 además de resaltar la importancia de la “Postura del director” otorga el mismo nivel de importancia a “Comunicación efectiva” manifestando que privilegia siempre ...el diálogo abierto”, y que todas las situaciones ...las vamos juntos conversando”

Esto permite inferir que tanto el D4 como los de otras comunas, frente a problemas de justicia social actúan demostrando una postura positiva, lo que les ha facilitado la resolución de conflictos al interior de sus establecimientos, para ellos ser transparente y mantener un diálogo abierto son factores claves para evitar o enfrente este tipo de dificultades.

4.1.4 Pregunta N°4: Cuando se ha visto enfrentado a la situación de asumir sus errores, ¿Cómo lo hizo?

**Tabla N°12:** Categorías y recurrencia pregunta N°4

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Actitud frente al error	5
Aceptar efectos	5

**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto de esta pregunta es posible visualizar que la categoría “**Actitud frente al error**” (5), comprendida como *el modo en que el director (a) asume un error cometido*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

- ...ser capaz reconocer los errores y pedir ayuda en forma oportuna” (D1)
- ...transparencia decir que nos equivocamos” (D2)
- ...reconocerlos” (D3)

A su vez, la categoría “**Aceptar efectos**” (5) comprendida como *la capacidad que posee el director (a) de aceptar sus equivocaciones y asumirlas públicamente*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

- ...asumir errores” (D2)

...asumir consecuencias” (D6)

...asumiendo públicamente cada consecuencia de mis decisiones” (D7)

En resumen, respecto a la pregunta, se puede concluir que ambas categorías tienen la misma cantidad de recurrencias y que cuando el director (a) se ha visto enfrentado a una situación de asumir sus errores, lo ha realizado implicando un modo de actuar positivo frente al error, como reconociendo cuando se equivoca pidiendo ayuda en forma oportuna, siendo transparentes y decir que se equivoca. Llama la atención que solo un director sostenga que frente a un error actúa asumiendo públicamente cada consecuencia de sus decisiones, y por último existe una respuesta que no se pudo categorizar la cuál es “Enmendé mis errores”, lo que conlleva a entender que no existe concordancia esta respuesta entregada por el director (D4), con respecto a las respuestas anteriores de los otros directores.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de incongruencia con lo visualizado anteriormente, puesto que a nivel general ambas categorías fueron igualmente aludidas en cambio a nivel comunal no se da la misma preferencia, llama la atención que, respecto de esta pregunta, el D4 solo señala: ...enmendé mis errores”, sin mencionar la actitud que asumió para afrontarlos.

Esto permite inferir que al igual que los otros directores el D4 al momento de tener que asumir un error por el cometido, lo ha hecho sin tener problemas para reconocerlo ni para solicitar ayuda oportuna para enmendarlo, demostrando con esto apertura, honestidad y sabiduría al examinar críticamente sus actos.

4.1.5 Pregunta N°5: ¿Cómo aprovecha las oportunidades que le da su entorno para fortalecer su unidad educativa?

**Tabla N°13:** Categorías y recurrencia pregunta N°5

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Utilizando redes	7

Fuente: Elaboración propia

Respecto de esta pregunta es posible visualizar la única categoría que hemos llamado **“Utilizando redes” (7) y** que puede ser comprendida como *la (las) acción(es) que el director/A realiza para aprovechar las oportunidades que le brinda su entorno para mejorar su establecimiento*, donde las respuestas más representativas fueron:

... red de apoyo” (D1, D2, D3, D5, D6)

... Apoyo externo” (D1, D2, D3, D5, D6)

... tener contacto con las redes de la comuna” (D3, D6, D7)

En síntesis, en relación a esta pregunta es posible concluir que los directores aprovechan y hacen uso de las oportunidades que les proporciona el entorno a través del contacto y gestión de redes de apoyo, apoyo externo y/o redes de la comuna como carabineros, consultorios, junta de vecinos, etc., lo que les contribuye a mejorar y/o fortalecer su unidad educativa.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de incongruencia con lo visualizado anteriormente, puesto que a nivel comunal ninguno de los directores aludió a la categoría “Utilizando redes”. Además, llama la atención que el D4 manifieste ...nosotros aprovechamos las oportunidades que nos da el entorno con proyectos como “Un niño un árbol”, donde cada niño pudo plantar su arbolito y de esta manera hacemos que se sienta perteneciente a esta unidad educativa”

Esto permite inferir que el D4, dada la condición de ruralidad del establecimiento que dirige, más que establecer redes de apoyo externas ha aprovechado al máximo las bondades que le ofrece el entorno (grandes espacios naturales) para ejecutar proyectos internos, que contribuyan al desarrollo de un mayor sentido de pertenencia entre los diferentes estamentos (estudiantes, docentes, asistentes de la educación, padres y/o apoderados entre otros), el D4 destaca el apoyo de las familias como una de sus mayores fortalezas.

4.1.6 Pregunta N°6: ¿Cómo logra armar buenos equipos de trabajos en su unidad educativa?

**Tabla N° 14:** Categorías y recurrencia pregunta N°6

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Conociendo al equipo	5
Compromiso del equipo	4

Fuente: Elaboración propia

Respecto de esta pregunta, es posible visualizar con mayor recurrencia la categoría “**Conociendo al equipo**” (5) comprendida como *la manera en que el director, primero se encarga de observar a cada integrante del equipo de trabajo, antes de considerarlos a la hora de armar equipos de trabajo*, donde las respuestas más representativas fueron:

... a través de la confianza, a medida que nos vamos conociendo” (D1, D3, D4)

...conociendo a las personas” (D1, D3, D4)

...agrupar de acuerdo a las habilidades” (D4, D6)

A su vez, la segunda categoría con mayor recurrencia es “**Compromiso del equipo**” (4) comprendida como *la (las) acción(es) que el director realiza para*

*obtener el mayor grado de responsabilidad de su comunidad educativa y además conseguir el más alto apoyo posible”, donde las respuestas más representativas fueron:*

...Apelando a la identificación de cada una de las personas”  
(D1, D3, D4)

...comprometidos” (D3, D5)

...Compromiso con la escuela” (D3, D5)

En síntesis, en la categoría “Compromiso del equipo” se puede inferir que en la mayoría de los casos, los directores consideran que, para armar buenos equipos de trabajo deben obtener el compromiso del equipo con el establecimiento, así como también conocer y considerar las características y/o habilidades de cada integrante.

Por otra parte, en relación a la categoría “Conociendo al equipo” es posible concluir que los directores consideran que en primer lugar deben observar a cada integrante de su equipo para conocer a las personas y de esta manera poder agruparlos de acuerdo a sus habilidades, además de ir obteniendo la confianza de su equipo de trabajo.

Llama la atención que una de las respuestas utilizadas “conociendo a las personas” haya sido más veces considerada que “agrupar a las personas por sus habilidades”, entendiéndose que para formar un equipo de trabajo las habilidades deberían ser las que primen, quizás esto se explica que observa y conoce primero a las personas y sus habilidades y luego poder armar equipos.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de congruencia con lo visualizado a nivel general, puesto que, tanto a nivel general como comunal la categoría más aludida fue “Conociendo al equipo” y la menos aludida correspondió “Compromiso del equipo”. Llama la atención que las respuestas del D4 fue ... conociendo a las personas” y ...agruparla de acuerdo a las habilidades” las cuales son absolutamente concordante con lo manifestado por los demás directores.

Esto permite inferir que al igual que otros directores el D4, para el desarrollar un trabajo colaborativo, considera primordial conocer a su cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo, esto con el propósito de identificar las habilidades y capacidades de cada uno de ellos para posteriormente y de manera estratégica ir conformando equipos que contribuyan al crecimiento de la institución. El D4 se encarga de identificar las fortalezas de cada uno de sus colaboradores e ir potenciándolas a través de la delegación de responsabilidades.

4.1.7 Pregunta N°7: Frente a contingencias y conflictos, ¿qué estrategias de negociación utiliza con mayor frecuencia?, ¿Por qué?

**Tabla N° 15:** Categorías y recurrencia pregunta N°7

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Comunicación efectiva	11
Varias estrategias	4

Fuente: Elaboración propia

Respecto de esta pregunta, es posible visualizar la categoría “**Comunicación efectiva**” (11) comprendida como *el actuar o la manera de proceder del director ante contingencias o conflictos en la unidad educativa*” donde las respuestas más representativas fueron:

...Conversar con las partes por separado y después juntos” (D1, D3)

...Comunicación” (D1, D3)

...Dialogo” (D1, D3.)

Mientras que la segunda categoría con mayor recurrencia “**Varias estrategias**” (4) comprendida como *las diferentes maneras y/o estrategias de actuar que utiliza el director ante las contingencias y/o conflictos que se producen en el establecimiento*, donde las respuestas más representativas fueron:

...llegar a acuerdos” (D7)

...muerte súbita, cuando hay una manzana podrida, lo mejor es sacarla” (D6)

...con garrota y con zanahoria, dependiendo el conflicto que sea” (D2)

En síntesis, se puede concluir que los directores al momento de enfrentar situaciones conflictivas o contingencias estos privilegian y utilizan en primera instancia, estrategias como la comunicación efectiva, escuchar, el diálogo, así como también otras estrategias como llegar acuerdos. Sin embargo, en este aspecto llama la atención que una de los directores menciona como medio de resolución la “muerte súbita”, es decir que no se dan muchas oportunidades y si causa problemas, el director solicita y exige el traslado de escuela de ese docente.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de congruencia con lo visualizado a nivel general, puesto que tanto a nivel general como comunal la categoría más aludida fue “Comunicación efectiva” y la menos

aludida correspondió a “Varias estrategias”. Llama la atención que respecto de esta pregunta el D4 responde: ...no ir al choque” manera bastante coloquial de dar a entender que evita los enfrentamientos al interior de su unidad educativa, por otra parte, también llama la atención, que ninguno de los directores de la comuna es quien manifestó la resolución por ...muerte súbita” pues los directores de la comuna evitan resolver estos conflictos de manera dictatorial o punitiva.

Esto permite inferir que al igual que los directores de otras comunas el D4 frente a contingencias y conflictos prefieren resolver estas situaciones a través de una comunicación efectiva, que facilite a las partes exponer sus puntos de vista, realizar una mediación evitando la confrontación y contribuyendo a que una vez resuelto el conflicto todos los involucrados se sientan conformes.

4.1.8 Pregunta N°8: ¿Cómo logra que sus mensajes sean bien aceptados por su equipo de trabajo?

**Tabla N°16:** Categorías y recurrencia pregunta N°8

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Conductas Sociales	12
Habilidades Comunicativas	5

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de esta pregunta, es posible visualizar la categoría “**Conductas sociales**” (12) comprendida como *forma de actuar del director para hacerse entender*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

...tienen que ver con el trato” (D4, D7)

...con respeto” (D3)

... persuadir bien hacia el proyecto” (D2)

A su vez, la categoría “**Habilidades comunicativas**” (5) comprendida como *estrategias comunicacionales utilizadas por el director (a) para lograr que su comunidad educativa comprenda la información que entrega*. Donde algunas de las repuestas más representativas de esta categoría fueron:

...entrego todo por escrito” (D1, D6)

... que sean claros y concisos” (D2, D7)

...tener un argumento válido” (D1)

En resumen, respecto de la pregunta analizada, se puede concluir que son varios los directores que coinciden que para lograr que un mensaje sea bien aceptado es necesario que, al ser transmitidos, quienes están a la cabeza de establecimientos educacionales además cuenten con ciertas habilidades comunicativas tales como,

claridad, precisión y capacidad de persuasión, por otra parte, es importante que posean argumentos válidos y que la entrega del mensaje sea acompañada de respeto y buen trato. Cabe destacar que una estrategia comunicativa en la que coinciden algunos directores (as) es que entregan por escrito todos aquellos mensajes que deseen transmitir a su comunidad educativa, para que éstos sean comprendidos por todos y además estén debidamente respaldados.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de congruencia con lo visualizado a nivel general, puesto que, tanto a nivel general como comunal la categoría más aludida fue “Conductas sociales” y la menos aludida correspondió a “Habilidades comunicativas”. Llama la atención que para el D4 sea tan importante lo relacionado con la categoría “conductas sociales” lo que quedo claramente de manifiesto con sus respuestas: ...tiene que ver con el trato”, ...disposición que tengo con el otro” y ...empatizar” considerando que en bastantes establecimientos la figura del director se ve bastante lejana.

Esto permite inferir que, para el D4, lo primordial es el buen trato, es por esto que para lograr que sus mensajes sean bien aceptados por sus equipos de trabajo los acompañan de conductas sociales positivas como el respeto y tratar bien a las personas favoreciendo el clima positivo que se vive al interior de su escuela. Por otra parte, el D4 comparten la práctica de entregar los mensajes por escrito para facilitar que sean comprendidos por todos y no se desconozcan por ejemplo los acuerdos tomados en el consejo de profesores.

4.1.9 Pregunta N°9: Frente a necesidades personales de los funcionarios de su unidad ¿Cómo ha actuado?

**Tabla N°17:** Categorías y recurrencia pregunta N°9

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Actitud positiva	7
Capacidad resolutive	6

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de ésta pregunta, es posible visualizar la categoría “**Actitud positiva**” (7) entendida como *la forma empática que el director (a) emplea frente los integrantes de su comunidad educativa, cada vez que a alguno de ellos se le presenta una dificultad personal*. Donde las respuestas más representativas de esta categoría fueron:

...ponernos siempre en el lugar del otro” (D1, D4)

...con mucha comprensión” (D2, D4)

...con flexibilidad” (D4, D5, D7)

A su vez, surge la categoría “**Capacidad resolutive**” (6), comprendida como *manera en que cada director resuelve eficazmente situaciones emergentes de su personal a cargo*. Donde las respuestas más representativas de esta categoría fueron:

...dando las condiciones profesionales para que solucione el tema” (D2, D4, D6, D7)

...se dan las garantías posibles de acuerdo a su necesidad” (D7, D4)

...sugiero que es mejor pedir licencia” (D5)

En resumen, respecto de esta pregunta, es posible concluir que la mayoría de los directores coinciden en que actuar con flexibilidad y empatía proporciona a su gestión más beneficios que perjuicios, puesto que al brindar las condiciones necesarias para que algún colaborador pueda resolver una dificultad lo hace sentirse apoyado, de este modo cuando el establecimiento requiera de él este no se medirá ni en tempo ni en esfuerzos para sacar adelante una actividad de su escuela.

Llama la atención que hay directores que ante una problemática personal de un docente o asistente de la educación no les brindan las condiciones necesarias para que solucione sus dificultades al contrario les sugieren que es mejor que presenten una licencia médica, para que les llegue un reemplazo, aun sabiendo que no se encuentran enfermos, faltando a su ética profesional.

En lo que respecta al D4, se pudo evidenciar un cierto grado de congruencia con lo visualizado a nivel general, puesto que le otorga mayor importancia a los aspectos relacionado con la categoría “actitud positiva”. Como ha quedado de manifestó en esta y las respuestas anteriores el D4 sigue evidenciando su buena actitud hacia las demás personas a través de respuestas tales como: ...ser comprensivo”, ...ser flexible” y ...ser considerado”.

Esto permite inferir que el D4 se caracteriza por poseer una actitud positiva y empática frente a las dificultades de sus profesores y trata siempre de brindarles las condiciones necesarias para que las puedan resolver. La empatía, flexibilidad y comprensión que manifiesta poseer el D4 es favorecedora de un clima positivo.

#### 4.1.10 Pregunta N°10: ¿Cómo logra usted crecer profesionalmente?

**Tabla N°18:** Categorías y recurrencia pregunta N°10

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Autoformación	7
Aprendizaje colectivo	5
Educación Formal	4

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de esta pregunta, es posible visualizar que la categoría **“Autoformación” (7)** fue la más recurrente siendo comprendida como *la capacidad que posee cada director para seguir creciendo profesionalmente de manera autónoma*. Donde las respuestas más representativas fueron:

...constantemente estoy estudiando” (D3, D4, D6)

...leyendo mucho” (D5, D6)

...aprendiendo de la propia práctica” (D4)

**“Aprendizaje colectivo” (5)** es la segunda categoría y puede ser comprendida como *aprendizaje que se produce al interior del establecimiento y que surge de la interacción con los pares y a través del cual cada profesional ve enriquecida su práctica*. Donde las respuestas más representativas fueron:

...con el equipo de trabajo” (D2)

...aprendiendo de los pares” (D1, D2, D4, D7)

...en reuniones de directores” (D1)

La tercera categoría que surge es **“Educación formal” (4)** y es entendida como *los perfeccionamientos o capacitaciones recibidas por los directores (as) a través de una entidad externa especializada*. Donde las respuestas más representativas fueron:

...a través de capacitaciones” (D1)

...en cursos de perfeccionamiento” (D5)

...he participado en pasantías al extranjero” (D3)

En resumen, respecto de esta pregunta, es posible concluir que los directores entrevistados manifiestan estar muy muy interesados en seguir creciendo personalmente, encontrándose en un ciclo de mejora continua ya sea de forma autodidacta, colectivamente o a través de una institución especializada; llama la atención que un director haya tenido la oportunidad de viajar a varios países a perfeccionar sus prácticas, considerando que no es habitual que un director tenga tantas posibilidades de viajar al extranjero.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de incongruencia con lo visualizado anteriormente, puesto que a nivel comunal la categoría más aludida fue “Aprendizaje colectivo” y la menos aludida fue “Educación formal”. Llama la atención que el D4 respecto de esta pregunta manifieste: ...aprendiendo de los pares” es como logra crecer profesionalmente, considerando que por la cantidad de trabajo que tienen los directores cada vez les

queda menos tiempo para la interacción con otros directores a pesar de que la consideran más enriquecedora que la alternativa de autoformación.

Esto permite inferir que el D4, privilegia el crecimiento profesional que se origina de la interacción entre pares, por ejemplo, en reunión de directores, manifiesta que considera importante ir aprendiendo de la experiencia de los pares sin desmerecer la autoformación.

4.1.11 Pregunta N°11 ¿Cómo logra conseguir los resultados esperados en la unidad educativa?

**Tabla N°19:** Categorías y recurrencia pregunta N°11

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Estrategias de gestión	10
Habilidades de liderazgo	6

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de esta pregunta, es posible visualizar con mayor recurrencia la categoría **“Estrategias de gestión” (10)**, comprendida como *el director o directora utiliza diversos mecanismos para conseguir los resultados esperados*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

...Trabajo colaborativo, nos apoyamos unos con otros” (D4)

...Trabajo duro y en equipo” (D6)

A su vez la categoría **“Habilidades de liderazgo” (6)**, comprendida como *el director (a) conduce el proceso de mejora*. Donde las respuestas más representativas fueron:

...Harto apoyo a los profesores, harta confianza en ellos” (D3)

...Considerando a la comunidad educativa” (D4)

En resumen, respecto de la pregunta, se puede concluir que los directores para lograr resultados principalmente aplican estrategias de gestión, donde el trabajo en equipo constante y dedicado es lo que más destaca. En este caso, podemos observar mayoritariamente que, los y las directoras le dan mayor importancia al trabajo en equipo. Esto se ve reforzado con las habilidades del director, lo que le permite crear confianza y entregar apoyo a sus docentes.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de congruencia con lo visualizado a nivel general, puesto que, tanto a nivel general como comunal la categoría más aludida fue “Estrategias de gestión” y la menos aludida correspondió a “Habilidades de liderazgo”. Llama la atención que el D4 respecto de esta pregunta responda: ... nos ayudamos unos con otros” resaltando

la importancia del trabajo colaborativo por sobre otras estrategias, considerando que para otros directores parece no ser fundamental.

Esto permite inferir que al igual que otros directores el D4 comparte la idea de que para lograr buenos resultados lo más importante es contar con buenas estrategias de gestión, como lo es el trabajo en equipo, para el D4 es fundamental el apoyo de todos los integrantes para el logro de cada uno de los objetivos propuestos, es por esta razón que es enfático en señalar que todo parte del buen trato puesto que si las personas trabajan contentas y se sienten valoradas y reconocida no se medirá en tiempo ni en esfuerzo si se trata de alcanzar alguna meta institucional.

4.1.12 Pregunta N°12: Frente a resultados académicos no conseguidos ¿Cómo actúa?

**Tabla N°20:** Categorías y recurrencia pregunta N°12

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Reflexión pedagógica	9
Plan de reacción	3

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de esta pregunta, es posible visualizar con mayor recurrencia la categoría **“Reflexión pedagógica” (9)**, comprendida como *el director o la directora logra que los docentes reflexionen sobre sus prácticas pedagógicas para que mejoren sus resultados*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

- ...analizando cómo fueron las prácticas pedagógicas” (D3)
- ...analizando en detalle el procedimiento utilizado para saber cuál fue el problema y atacarlo con el objeto de revertir la situación” (D6)
- ...realizar un análisis, ver por qué no ha resultado (D4)
- ...buscar donde estuvo el error y superarlo, un proceso de reflexión conjunta” (D5)

A su vez la categoría **“Plan de Acción” (3)**, comprendida como *el director o la directora elabora planes de acción o planes remediales para superar los resultados académicos bajos*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

- ...buscando estrategias para ser mejor” (D2)
- ...tomar medidas remediales” (D4)
- ...levantando planes remediales, evaluar y seguir” (D6)

En resumen, respecto de la pregunta, se puede concluir que los directores y directoras le dan mucha importancia a los procesos de reflexión, donde llama la atención que no se buscan culpables, sino más bien, se busca reparar y corregir mediante un trabajo de análisis y reflexión en conjunto. Respecto de la categoría con menor recurrencia se da importancia a la búsqueda inmediata de estrategias y planes remediales que apunten a la mejora.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de incongruencia con lo visualizado anteriormente, puesto que a nivel comunal ambas categorías fueron aludidas igual cantidad de veces. El D4 comparte la idea de que ambas categorías son igualmente importantes y así lo confirmó al entregar las siguientes respuestas: "...realizar un análisis, ver por qué no ha resultado" y "...tomar medidas remediales".

Esto permite inferir que el D4 frente a resultados académicos no conseguidos, actúa reflexivamente, pero a su vez tomando oportunamente todas las medidas necesarias para revertir la situación y lo más importante aún mantiene siempre altas expectativas de logro. El D4 manifiesta además que frente a resultados académicos no conseguidos es vital tomar medidas oportunas por lo que realizar un monitoreo y control sistemático de sus prácticas.

#### 4.1.13 Pregunta N°13: ¿Cómo consigue liderar su unidad educativa?

**Tabla N°21:** Categorías y recurrencia pregunta N°13

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Destrezas Personales	10
Cualidades Personales	8

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de esta pregunta, es posible visualizar con mayor recurrencia la categoría "**Destrezas personales**" (10), comprendida como *los recursos propios que posee el director (a) y que le han servido para liderar y comprometer a todos los funcionarios de su unidad educativa*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

...Motivar a la gente" (D4)

...sumar voluntades" (D6)

...con buenas habilidades sociales" (D5)

A su vez la categoría, "**Cualidades Personales**" (8), comprendida como *las características personales del director (a) que le han servido como herramientas para liderar a su comunidad educativa*. Donde las respuestas más representativas en esta categoría fueron:

...con transparencia” (D3, D5)

...con respeto” (D3)

...siendo ecuánime” (D5)

En resumen, respecto de la pregunta, se puede concluir que los directores y directoras le dan mucha importancia a sus características personales que poseen para enfrentar las diversas situaciones que se dan al interior de la unidad educativa, siendo las más importantes actuar con transparencia y enseñar con el ejemplo”. Además, es muy importante lograr motivar y sumar a los docentes al trabajo que implica la docencia, pero llama la atención que “conocer a todos y todas” D6 no es de tanta relevancia y recurrencia.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de congruencia con lo visualizado a nivel general, puesto que, tanto a nivel general como comunal la categoría más aludida fue “Destrezas personales”, con la salvedad que la categoría “Cualidades personales” no fue aludida por ninguno de los directores de la comuna de Talca. Llama la atención que el D4 ante esta pregunta, solo responda haciendo alusión a la primera categoría entregando respuestas como: ...conocer a las personas” y ...motivar a la gente”, considerando que para otros directores si son importantes sus cualidades personales a la hora de dirigir sus escuelas.

Esto permite inferir que al igual que los otros directores de la comuna el D4 lidera su comunidad educativa desplegando una serie de destrezas personales que les facilitan la tarea de guiar a su escuela, más allá de las cualidades personales que este posea. El D4 manifiesta además que fundamental en este proceso ha sido su carácter, su capacidad de escuchar a las personas, lo que le ha permitido sumar voluntades facilitando la obtención de logros. Por otra parte, el D4 destaca en él, cualidades tales como: gestor, rápido, autoexigente, motivador y sistemático, las que señala le han facilitado su labor de líder.

4.1.14 Pregunta N°14: ¿Qué herramientas Ministeriales ha utilizado para mejorar la calidad del sistema escolar?

**Tabla N°22:** Categorías y recurrencia pregunta N°14

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Herramientas Ministeriales	10

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de esta pregunta, es posible visualizar con mayor recurrencia la categoría “**Herramientas Ministeriales**” (10), comprendida como *el director o la directora que herramientas ministeriales utiliza para mejorar la calidad educativa en su escuela*. Donde las respuestas más representativas fueron:

...Marco para la Buena Enseñanza” (D1, D3, D4, D5)

...Estándares de calidad” (D2, D5, D6)

...Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar” (D1, D2)

En resumen, respecto de la pregunta, se puede concluir que las directoras y los directores consideran el MBE, el MBD y LE y los Estándares de Calidad como las herramientas más importantes entregadas por el Ministerio de Educación, para mejorar la calidad escolar de sus escuelas. Respecto de la categoría con menor recurrencia, las directoras o los directores le dan importancia a la información obtenida de los Insumos de la agencia de Calidad.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de congruencia con lo visualizado a nivel general, puesto que, tanto a nivel general como comunal la única categoría “Herramientas Ministeriales” fue aludida en reiteradas oportunidades. Por su parte el D4 manifestó que para el mejoramiento de la calidad escolar utilizan herramientas tales como: ...Marco para la Buena Enseñanza”, ...Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar” e ...insumos de la Agencia de Calidad de la Educación.

Esto permite inferir que el D4 al igual que los demás directores, para guiar eficazmente su gestión consideran todas las herramientas que el Ministerio de Educación pone a su disposición, esto con el propósito de estar actualizado y cumplir siempre con las normativas establecidas.

4.1.15 Pregunta N°15: ¿Cómo promueve en su unidad educativa la inclusión y equidad escolar?

**Tabla N°23:** Categorías y recurrencia pregunta N°15

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Implementando la inclusión	7
Acceso a la escuela	7

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de esta pregunta, es posible visualizar con mayor recurrencia la categoría “**Implementando la inclusión**” (7), comprendida como *el director o la directora asegura el aprendizaje de todos sus estudiantes en su escuela*. Donde las respuestas más representativas fueron:

...trabajamos con el PIE” (D3, D4, D5, D6, D7)

...apoyamos el PIE” (D3, D4, D5, D6, D7)

...generando proyectos de integración” (D3, D4, D5, D6, D7)

A su vez la categoría “**Acceso a la escuela**” (7) comprendida como *el director o la directora permite el ingreso a la escuela sin diferencias cognitivas, motoras, entre otras*. Donde las respuestas más representativas fueron:

...aceptamos a todos” (D2, D4)

...no hay selección” (D2, D3)

...todos son iguales” (D3)

En resumen, respecto de la pregunta, se puede concluir que las directoras y los directores consideran el trabajo con PIE y la generación de proyectos de integración, como elementos importantes para vivenciar la inclusión y la equidad en la escuela.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de incongruencia con lo visualizado anteriormente, puesto que a nivel general ambas categorías tuvieron igual cantidad de alusiones en tanto a nivel comunal la categoría más aludida fue “Implementando la inclusión” y la menos aludida correspondió a “Acceso a la escuela”. Llama la atención que, para el D4, como lo manifiesta en la siguiente respuesta: ...trabajar con el PIE”, hablar de inclusión solo se traduzca a una asociación con el Programa de Integración Educativa sin considerar que la inclusión va muchos más allá.

Esto permite inferir que, en materia de inclusión y equidad aún existe gran desconocimiento puesto que el D4 a través de sus respuestas evidencia no conocer ni comprender las políticas públicas educativas sobre esta materia (decreto 83), lo cual es requisito fundamental para poder promoverlas al interior de su establecimiento educacional.

4.1.16 Pregunta N°16: ¿Qué acciones realiza usted para lograr eficazmente la enseñanza y el aprendizaje en su unidad educativa?

**Tabla N°24:** Categorías y recurrencia pregunta N°16

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Gestión curricular	9
Desarrollo docente	4

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de esta pregunta, es posible visualizar con mayor recurrencia la categoría “**Gestión curricular**” (9), comprendida como *el director o la directora se preocupa de aplicar estrategias que den cuenta del trabajo del docente en el aula*. Donde las respuestas más representativas fueron:

...verifica el jefe técnico” (D2, D3, D4, D5)

...filmando clases” (D2, D3, D4, D5)

...evaluación” D5

A su vez la categoría “**Desarrollo docente**” (4), comprendida como *el director o directora se preocupa de impulsar acciones que permitan el progreso pedagógico de los docentes en la escuela*. Donde las respuestas más representativas fueron:

...capacitación de talleres” (D1, D2)

...tenemos un plan de capacitación” (D1, D2)

...apoyo al docente” (D5)

En resumen, respecto de la pregunta, se puede concluir que los directores y directoras consideran a la verificación del jefe técnico, la filmación y monitoreo como elementos importantísimos para lograr la efectividad de la enseñanza y el aprendizaje en el aula.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de incongruencia con lo visualizado anteriormente, puesto que a nivel comunal ambas categorías fueron aludidas igual cantidad de veces. Para el D4 es igualmente importante el desarrollo docente como una buena gestión curricular, lo que quedó de manifiesto en sus respuestas: ...tememos un plan de capacitación” y ...monitoreamos permanentemente sobre todo lo curricular”.

Esto permite inferir que el D4 para lograr que los procesos de enseñanza – aprendizaje se desarrollen de manera eficaz otorga igual nivel de importancia tanto al desarrollo docente como a la gestión curricular lo que queda demostrado al manifestar su preocupación constante por el desarrollo continuo del personal docente además de un monitoreo permanente de la gestión curricular.

4.1.17 Pregunta N°17. ¿Cómo logra desarrollar profesionalmente a su equipo docente?

**Tabla N°25:** Categorías y recurrencia pregunta N°17

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Estrategias de mejoramiento externo	7
Estrategias de mejoramiento interno	4

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a esta pregunta es posible visualizar con mayor cantidad de recurrencias la categoría “**Estrategias de mejoramiento externo**” (7) comprendida como *las formas que el director logra que sus profesores se motiven para participar en capacitaciones de origen externo a la organización que lo lleven a mejorar sus capacidades*, donde las respuestas más representativas fueron:

...capacitación” (D1, D2, D3, D4)

... perfeccionamiento docente” (D1, D2, D3, D4)

... a través de la capacitación” (D1, D2, D3, D4)

Por otro lado, surge la categoría **“Estrategias de mejoramiento interno” (4)** comprendida como *la forma en que el director/a se preocupa de impulsar acciones que permitan el progreso pedagógico del cuerpo docente*, donde las respuestas más representativas fueron:

...trabajo en pares” (D2, D5)

...profesores mentores” (D2, D5)

...autocapacitación” (D5)

En resumen, respecto de la pregunta, se puede concluir que las respuestas de mayor recurrencia se refirieron a las capacitaciones y perfeccionamiento docente, referidas a la categoría de “Estrategias de mejoramiento externo”, lo que quiere decir que los directores creen que la mejor manera de desarrollar profesionalmente a sus docentes está basada fundamentalmente en lo que pueda llegar desde fuera de la Escuela y dándole mucha menor relevancia a lo que pueda surgir al interior de la propia organización, aun cuando dos directores si hacen notar que confían en el “trabajo en pares” y en profesores mentores de su propio establecimiento, pero si comparamos las recurrencias entre lo externo y lo interno la diferencia es muy grande, marcándose una tendencia mayoritaria hacia las Estrategias de mejoramiento externo para desarrollar profesionalmente a su equipo docente, es decir los directores piensan que lo que provenga desde el Ministerio de Educación (CPEIP, principalmente), es lo que va a permitir que sus profesores estén actualizados, adquieran conocimientos pertinentes a su unidad educativa y en resumen a ayuden a mejorar sus aprendizajes.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de incongruencia con lo visualizado anteriormente, puesto que a nivel comunal también categoría más aludida fue “Estrategias de mejoramiento externo” y la menos aludida fue “Estrategias de mejoramiento interno”. Para el D4 y como lo manifestó en la respuesta: ...a través de la capacitación”, el desarrollo profesional de su equipo de docentes se logra en mayor grado en capacitaciones dictadas por entidades externas especializadas.

Esto permite inferir que el D4 al igual que los otros directores privilegia potenciar a su equipo docente a través de capacitaciones o perfeccionamientos dictados por entidades especializadas. El D4 manifestó contar en su establecimiento con un plan de capacitación con el propósito de promover el desarrollo continuo de los docentes para ello una prioridad dentro de las acciones de Plan de Mejoramiento Educativo es la contratación de asesoramiento externo.

4.1.18 Pregunta N°18: ¿Cómo logra que su equipo directivo comprenda las políticas educativas y normativas educacionales?

**Tabla N°26:** Categorías y recurrencia pregunta N°18

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Reflexión de las políticas	5
Promoción de las políticas	4

**Fuente:** Elaboración propia

Respecto de esta pregunta, la categoría con más recurrencias fue “**Reflexión de las políticas**” comprendida como *aquellas acciones que permiten debatir sobre las políticas educativas a implementar, de manera de internalizarlas para su posterior implementación*. Donde las respuestas más representativas fueron:

- ...las decisiones no las tomo yo sola, en conversaciones y reflexiones” (D1, D2 y D3)
- ...las leyes que van saliendo se leen, se interpretan” (D3, D5 y D6)
- ...compartimos mucho material, se escucha, opinamos y reflexionamos” (D3, D5 y D6)

La segunda categoría es “**Promoción de las políticas**” (4), comprendida como *las acciones que se realizan de manera permanente, sistematizada y concreta para internalizar los cambios de la normativa educativa*, las respuestas más recurrentes fueron:

- ...conversar una política educativa el lunes” (D1, D2, D3)
- ...nos juntamos una vez por semana para socializar y analizar lo que venga del ministerio” (D4, D7)
- ...reuniones semanales del equipo del equipo de gestión y profesores, analizan las políticas educativas y normas educativas” (D4, D7)

En resumen, se puede inferir que los directores piensan que para que sus docentes comprendan y manejen las políticas educativas y normativas educacionales se pueden perfectamente combinar y equilibrar reuniones de trabajo sistematizadas con conversaciones, reflexiones, opiniones, lecturas de carácter informal, siendo para ellos una constante que forma parte de la cultura escolar, es decir, piensan que toda forma de conseguir una comprensión de las políticas educativas y normativas educacionales es importante, sin hacer una clara distinción de lo sistematizado, formal y lo informal.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de incongruencia con lo visualizado anteriormente, puesto que a nivel comunal ambas categorías fueron aludidas igual cantidad de veces, pero llama la atención que los directores de la comuna hicieron alusión cada uno a una categoría, por su parte el D4 sólo se refirió a lo relacionado con la promoción de las políticas señalando: ...nos juntamos una vez por semana para socializar y analizar lo que venga del ministerio.

Esto permite inferir que para abordar las políticas y normativas educativas no existe un patrón definido de trabajo, mientras hay directores que se inclinan por promocionarlo y darlo a conocer hay otros como el D4 que generan espacios semanales para socializar y reflexionar en torno a ellos.

4.1.19 Pregunta N°19: ¿A cuáles proyectos postuló su unidad educativa en el último año? Y ¿Cómo logró gestionarlo?

**Tabla N°27:** Categorías y recurrencia pregunta N°19

<b>Categorías</b>	<b>Recurrencias</b>
Proyectos del Ministerio de Educación	13
Estrategias de gestión de proyectos	5
Proyectos externos	4

Fuente: Elaboración propia

Respecto de la pregunta se definieron tres categorías, la primera es “**Proyectos del Ministerio de Educación**” (13), comprendida como *la oferta educativa que propone el ministerio de educación a las unidades educativas*, donde las respuestas más recurrentes fueron:

...movámonos por la educación pública” (D1, D2, D4, D5, D6, D7)

...infraestructura” (D1, D3, D7)

...movilización” (D2, D4)

Una segunda categoría fue “**Estrategias de Gestión de proyectos**” (5), comprendida como *las estrategias que emplea el director para postular proyectos*, donde las respuestas más recurrentes fueron:

...a través de las bases” (D1)

...trabajo en equipo, colaborativo” (D4)

...con el equipo de gestión” (D7)

Otra categoría que surge es “**Proyectos externos**” (4), comprendida como los proyectos de instituciones de gobierno o privados que ha postulado la escuela, siendo los más requeridos, donde las respuestas más recurrentes fueron:

...de la Intendencia, los apoderados” (D4)

...Capital semilla de la U de Talca” (D7)

...vida saludable” (D7)

En resumen, se puede concluir que las respuestas más recurrentes de los directores se refieren a la categoría de Proyectos del Ministerio de Educación donde los Proyectos más postulados fueron : “Movámonos por la educación pública” (6), “Infraestructura” (3) y “Movilización (2), que denotan la confianza que ellos depositan en el Ministerio de Educación y sus políticas de mejoramiento de la calidad de la educación y que se sienten apoyados y motivados para participar de la ayuda y apoyo que le brindan las instancias superiores de educación. Por otro lado, llama la atención la menor participación de Proyectos externos al MINEDUC, porque la recurrencia de las respuestas de los directores es muy baja en comparación a los proyectos gubernamentales, no hay recurrencia, mejor dicho, solo son proyectos aislados, al parecer los directores no le dan importancia a la participación externa o no la realizan por motivos que será interesante saberlos.

En cuanto a la categoría de Estrategias de Gestión de Proyectos las respuestas de los directores tampoco muestran una generalidad de formas de hacerlo, llamando la atención que no se visualiza una norma o sistematización de cómo gestionar, al parecer los directores creen que ellos son los principales gestores, no dando importancia o relevancia a estrategias comunes de gestión.

En lo que respecta a la comuna de Talca, se pudo evidenciar un cierto grado de congruencia con lo visualizado a nivel general, puesto que, tanto a nivel general como comunal la categoría más aludida fue “Proyectos del Ministerio de Educación” y la menos aludida correspondió a “Proyectos externos”. Por su parte el D4 manifestó que su unidad educativa postuló a los siguientes proyectos: ...Movámonos por la Educación Pública” y ...de Movilización con fondos FAEP” y como lo había mencionado anteriormente los gestiona a través de ...trabajo en equipo, colaborativo”.

Esto permite inferir, que para el D4 es importante participar en las iniciativas que impulsa el Ministerio de Educación y que para gestionarlos una herramienta fundamental es el trabajo colaborativo, tal como lo había mencionado en respuestas anteriores.

4.1.20 Pregunta N°20: ¿Cómo logra éxito usted en los siguientes indicadores? (SIMCE, índice de asistencia, índice de matrícula)

**Tabla N°28:** Categorías y recurrencias indicador: SIMCE

Categoría	Recurrencias
Gradual	3

Fuente: Elaboración Propia

Respecto de este indicador, es posible visualizar una única categoría llamada **“Gradual” (3)**, comprendida como *la forma progresiva y continua en que se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje al interior del establecimiento con el propósito de obtener mejores resultados académicos y en evaluaciones estandarizadas*. Donde las respuestas más representativas de esta categoría fueron:

- ...trabajo de varios años” (D4)
- ...es un proceso” (D4)
- ...ir subiendo poco a poco detectando debilidades e ir trabajando en ellas” (D4)

En resumen y respecto de este indicador, se puede concluir que, el D4, con el propósito de mejorar los resultados académicos y en evaluaciones estandarizadas obtenidos por su establecimiento, ha establecido un sistema de trabajo progresivo, continuo y sistemático mediante el cual ha podido a través del tiempo ir identificando los niveles de logro de sus estudiantes e ir trabajando sobre ellos para lograr movilizarlos de una categoría (inicial, intermedio y avanzado) a otra superior y a su vez ir incrementando los resultados obtenidos en el SIMCE.

**Tabla N°29:** Categorías y recurrencias indicador: Índices de Asistencia

Categoría	Recurrencias
Preocupación por el alumnado	3

Fuente: Elaboración Propia

Respecto de este indicador, es posible visualizar una única categoría llamada **“Preocupación por el alumnado” (3)**, comprendida como *medidas que toma la directora con el propósito de apoyar, motivar y dar las facilidades a los estudiantes para que asistan diariamente a clases*. Donde las respuestas más representativas de esta categoría fueron:

- ...depende mucho de los profesores, si hacen innovaciones para mantener motivados a los niños” (D4)
- ...contamos con un bus de acercamiento” (D4))
- ...seguimiento de los niños que no vienen, se les hace visita domiciliaria” (D4)

En resumen y respecto de este indicador se puede concluir que, el D4, con el propósito de mantener y mejorar los índices de asistencia promueve entre sus profesores una cultura de innovación pedagógica, lo que ha tenido un efecto

positivo en los estudiantes quienes manifiestan estar motivados por asistir a la escuela y que no les gusta faltar, por otra parte ha implementado medidas de apoyo hacia el alumnado siendo fundamental el bus de acercamiento con que cuentan, puesto que por ser una escuela semi rural tienen estudiantes que vienen de poblados muy alejados y que con cuentan con buena locomoción pública. Por otra parte, y respecto de los estudiantes que presentan inasistencias reiteradas, la trabajadora social de la escuela realiza visitas domiciliarias, oportunas, con el objetivo de conocer el motivo de las ausencias y prestar el apoyo necesario para que el estudiante asista regularmente y no deserte del sistema escolar.

**Tabla N°30:** Categorías y recurrencias indicador: Índices de matrícula

<b>Categoría</b>	<b>Recurrencias</b>
Gestión eficiente	4

Fuente: Elaboración Propia

Respecto de este indicador, es posible visualizar una única categoría llamada **“Gestión eficiente” (3)**, comprendida como la *forma que considera la directora que debe gestionarse una institución educativa tanto en el ámbito pedagógico como administrativo y financiero, para seguir mejorando los índices de matrícula.* Donde las respuestas más representativas de esta categoría fueron:

- ... si se hace una buena labor” (D4)
- ... escuela administrativamente organizada” (D4)
- ... si todas las áreas están cubiertas” (D4)

En resumen y respecto de este indicador se puede concluir que, la directora, con el propósito de mantener y mejorar los índices de matrícula de su escuela, considera que su mejor estrategia publicitaria es ser reconocidos como una institución seria y organizada tanto en lo pedagógico como en lo administrativo y financiero, además de ofrecer a la comunidad una buena oferta educativa, atractiva y que contribuya a la formación integral de niños, niñas y jóvenes.

#### 4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS A LA LUZ DE LOS REFERENTES TEÓRICOS

Los resultados de la investigación arrojan que los directores que están a cargo de establecimientos educativos exitosos se caracterizan por desarrollar un Liderazgo Instructivo tuvo una fuerte repercusión en la dirección escolar, plantea que las escuelas que consiguen en mayor medida el desarrollo de sus alumnos (as) son las que establecen la misión y metas escolares claras, generan un clima positivo de aprendizaje, apoyan el desarrollo docente, fomentan el trabajo en equipo docentes, desarrollan coordinan y supervisan el curriculum, incluyen a la comunidad educativa, posee altas expectativas hacia los docentes y las comunica

contribuyen a generar una cultura de evaluación para la mejora. Aunque sus aportes son innegables, porque se ocupa más de la enseñanza, es insuficiente por mantener un planteamiento implícitamente jerárquico, estático y generar una dirección para la estabilidad, y no para el cambio (Murillo, 2006. p.12). Lo cual se encuentra en total concordancia con lo evidenciado por los directores participantes en esta investigación, quienes señalan que para lograr que los procesos de enseñanza – aprendizaje se desarrollen de manera eficaz otorga igual nivel de importancia tanto al desarrollo docente como a la gestión curricular lo que queda demostrado al manifestar su preocupación constante por el desarrollo continuo del personal docente además de un monitoreo permanente y sistemático de la gestión curricular.

Por otra parte, el gran énfasis otorgado a la participación y trabajo colaborativo y por ende el fomento de competencias propias de los docentes, hacen que este estilo de liderazgo se acerque mucho a las pretensiones de los directores entrevistados.

La conjugación de estilos de liderazgo se ve marcada por la necesidad de minimizar el fuerte autoritarismo que caracteriza al estilo instructivo lo que se logra al matizarlo con elementos del estilo de Liderazgo democrático el cual “se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo”. Aunque es el líder quien decide, esto aumenta la satisfacción por el trabajo y ayuda a desarrollar habilidades. El grupo se siente motivado a trabajar en busca de reconocimiento laboral. (Murillo, 2006)

Los directores entrevistados comparten la idea de que a pesar de que son ellos quienes toman las decisiones, la colaboración y participación son elementos fundamentales para logro de éxito escolar. Por otra parte, la facilitación del desarrollo permanente de habilidades por parte de los docentes hace que estos se sientan motivados y comprometidos con la gestión puesto que saben que son reconocidos y valorados profesionalmente.

Respecto de las prácticas de gestión los directores comparten que un elemento fundamental para llevarlas a cabo es su componente valórico, ético, emocional, constructivo, y sobre todo contextualizado que permiten el desarrollo del liderazgo efectivo. En relación a este punto y en contrastación con los elementos de los Recursos Personales declarados en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, se corrobora que para la implementación de una buena práctica es necesario poner al servicio la serie de recursos personales que cada director, ha logrado desarrollar a lo largo de su trayectoria profesional y los cuales se dividen en principios, habilidades y conocimientos profesionales.

Los “líderes efectivos” aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes, y muestran un mismo repertorio de prácticas. Entre las cuales se destacan: construcción de una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales, altas expectativas, atención y apoyo individual a los docentes, modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes), construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y comunidad, conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades), dotación

de personal, proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación), monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes) y evitar distracción del staff de lo que no es centro de su trabajo. Leithwood et al. (2007). Las cual como veremos en el capítulo siguiente fueron mencionadas casi en su totalidad por los directores entrevistados todas.

A la luz de las investigaciones internacionales se define el éxito escolar cuando “los establecimientos que mejoran su efectividad presentan dinámicas graduales y sostenidas en el tiempo, tanto en sus procesos internos (liderazgo, cultura institucional, gestión, etc.) como en los resultados de aprendizaje de sus estudiantes” (UNICEF, 2015, p. 7). Al respecto y según lo señalado por los directores de la comuna de Talca, existe gran concordancia entre la teoría y la práctica, puesto que en la entrevista se manifiesta que el logro de mejores resultados es producto de un trabajo de varios años, recalando que es un proceso gradual y sistemático que ha permitido a través de la implementación de variadas acciones ir mejorando.

Izquierdo (2016) considera que:

Las cualidades personales y las habilidades sociales e interpersonales son una de las áreas más importantes que definen la práctica de los directores, que deben ser complementadas con visión y valores, además del conocimiento y la comprensión, llevándolas a cabo al liderar la enseñanza y el aprendizaje, el desarrollo propio y de los demás, mejorar e innovar, dirigir el centro, e implicarse y trabajar con la comunidad. (p.1204)

En este mismo sentido Garbanzo y Orozco, (2010) coinciden en que los líderes educativos deben poseer una serie de características personales que se presentan a continuación: temperamento equilibrado, tolerancia a la crítica, seguridad y capacidad de decisión, claridad a fin de evitar ambigüedades y confusión, actitud de reflexión y autocrítica, actitud democrática, congruencia con la actuación, facilidad de comunicación, conciencia de que cada institución determina sus valores, ideas, políticas y acciones, capacidad de implementar el liderazgo como ejercicio indispensable de influencia con un alto nivel de convocatoria y ser ágil en la conducción de grupos.

El listado anterior comparte muchos de los elementos que se presentan en el apartado de recursos personales del Marco para la Buena dirección y Liderazgo Escolar. Y que al ser cotejados a través de las entrevistas aplicadas a los directores concuerdan con las características que poseen los directores entrevistados de la comuna

#### 4.3 PRINCIPIOS, RELACIONES Y GENERALIDADES QUE SE PUEDEN EXTRAER A PARTIR DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

A la luz de los resultados obtenidos, se pueden establecer ciertos principios que son compartidos por los directores que participaron de esta investigación. Uno de

ellos es el *buen trato hacia las personas*, reconocido por los directores como fundamental a la hora de establecer confianzas y compromiso.

Por otra parte, un segundo principio establecido fue el *Trabajo colaborativo*, considerado primordial para la consecución de metas institucionales, para lo cual se considera fundamental conocer a su cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo, esto con el propósito de identificar en cada uno de ellos las habilidades y capacidades que poseen para posteriormente y de manera estratégica ir conformando equipos y delegando responsabilidades.

Por último, otro principio que se pudo establecer, es el *Compromiso*, considerado esencial para el logro de éxito, el contar con el compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa es vital para el desarrollo de cualquier actividad que se pretenda realizar, para los directores el compromiso es algo que no se puede trazar es por eso que los directores lo promueven a través del buen trato y de hacer sentir a los docentes reconocidos y valorados como lo manifestó un director de la comuna “una persona que trabaja contenta no se mide en tiempo ni en esfuerzo ”

Una relación que adquiere gran relevancia para efectos de esta investigación es la existente entre el “buen trato” y el “compromiso docente”, factores que tal como se había mencionado anteriormente tienen directa relación y son fundamentales para la gestión exitosa de un centro educativo.

Una de las generalidades que, una vez concluida esta investigación, se pudo establecer, es que la totalidad de directores de establecimientos exitosos que fueron entrevistados dejan en evidencia la importancia que le otorgan los recursos personales específicamente a los principios y habilidades que estos poseen y que fueron los elementos que predominaron a lo largo de las entrevistas.

Otra generalidad que se pudo fundar, es que los directores de los establecimientos educacionales exitosos, que participaron en esta investigación, se caracterizan la implementación de un estilo de liderazgo que conjuga elementos del liderazgo instructivos y del democrático, el cual centra su foco en lo pedagógico y que para su desarrollo es fundamental contar con el compromiso y la participación de todos los estamentos.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El capítulo que se presenta a continuación, es el encargado de entregar respuesta a las preguntas de investigación y a los objetivos planteados en un comienzo y que fueron los encargados de dirigir la investigación. A se pretende analizar los estilos y prácticas de gestión utilizados por los directores de establecimientos educacionales exitosos.

Además, se realizarán aportaciones al campo de estudio y se plantearán otras preguntas de investigación dirigidas en la misma línea, para posteriores trabajos de investigación.

### 5.1 RESULTADOS OBTENIDOS

Respecto de los objetivos que guiaron la realización de esta investigación se obtuvo lo siguiente:

#### 5.1.1 Identificar las principales decisiones que desde la perspectiva de estos actores adoptan durante el ciclo escolar en el M.B.D. y L.E.

Para liderar una unidad educativa, los directores deben poseer ciertas herramientas que les permitan coordinar de manera óptima el trabajo de una cantidad no menor de personas. Es por esto que día a día se ven enfrentados a diversas situaciones que requieren de la toma de decisiones acertadas. En relación a esto, existe gran congruencia entre los manifestado por los directores de la comuna de Talca y los demás participantes en esta investigación.

Una de las principales decisiones que los líderes educativos deben tomar durante el ciclo escolar es, la forma cómo lideran sus unidades educativas, y son enfáticos en señalar que esta labor la desempeñan desplegando una serie de destrezas personales tales como, capacidad de diálogo, de generar trabajo colaborativo, de motivar a las personas:

- ...motivar a la gente” (D4)
- ...sumar voluntades” (D6)
- ...con buenas habilidades sociales” (D5)

entre otras las cuales les facilitan la tarea de guiar a su escuela. Los directores concuerdan en que fundamental en este proceso es su carácter, su capacidad de

escuchar a las personas, lo que le ha permitido sumar voluntades facilitando la obtención de logros institucionales.

Por otra parte, una decisión muy relevante que deben adoptar los directores, es qué hacer frente a resultados académicos no obtenidos, donde los directores de la comuna concuerdan en señalar que actúa reflexivamente, pero a su vez tomando oportunamente todas las medidas necesarias para revertir la situación y lo más importante aún, sin perder sus altas expectativas de logro. Manifiestan además que frente a resultados académicos no conseguidos es vital tomar medidas oportunas por lo que realizar un monitoreo y control sistemático de sus prácticas.

- ...buscar donde estuvo el error y superarlo, un proceso de reflexión conjunta” (D5)
- ...buscando estrategias para ser mejor” (D2)
- ...tomar medidas remediales” (D4)
- ...levantando planes remediales, evaluar y seguir” (D6)

Otra decisión importante que deben enfrentar quienes están a la cabeza de establecimientos educacionales es cómo actuar ante las necesidades personales de sus funcionarios, puesto de del respaldo que sientan sus colaboradores dependerá en nivel de compromiso que éstos demuestren hacia la institución, en este sentido se concluye que a diferencia de directores de otras comunas, los directores de la comuna de Talca se caracteriza por poseer una actitud positiva y empática frente a las dificultades de sus profesores y trata siempre de brindarles las condiciones necesarias para que las puedan resolver.

- ...ponernos siempre en el lugar del otro” (D1, D4)

La empatía, flexibilidad y comprensión que manifiesta poseer los directores de la comuna de Talca es favorecedora de un clima positivo lo cual es muy beneficioso para el éxito de la gestión.

5.1.2 Precisar los fundamentos (variables, antecedentes, etc.), e impactos que buscan alcanzar.

Respecto de este objetivo, se puede concluir que los directores tanto de la comuna de Talca como los de las otras comunas fundamentan su trabajo en los principios y habilidades personales desarrollado a través de su propia experiencia y trayectoria profesional, más allá de sus conocimientos profesionales o lo normativo.

Por otra parte, se concluye que los impactos que los directores educativos desean alcanzar, es que los establecimientos educacionales que dirigen sean reconocidos por su éxito y que a pesar del contexto de semi ruralidad y alta vulnerabilidad en que se desarrollan logren transformarse en una real oferta educativa para la

comunidad por enriquecido plan de estudios y por sobre todo por proporcionar a sus estudiantes una educación de calidad integral.

Además, a nivel personal, los directores educativos buscan trascender en lo profesional, siendo reconocidos a nivel comunal como buenos líderes capaces de sacar adelante a sus escuelas o liceos a pesar de las adversidades a las que se ven enfrentados.

### 5.1.3 Identificar los principales problemas y desafíos que se desprenden.

En relación a los principales problemas y desafíos que se desprenden de esta investigación se puede concluir que, un problema grave que quedó en evidencia es que los directores de las tres comunas poseen pocos conocimientos respecto de las políticas educativas y normativas establecidas que rigen la educación en nuestro país, por ejemplo leyes como la de Inclusión Escolar, que buscan garantizar el derecho a la educación, proporcionando las condiciones necesarias para que los niños, niñas y jóvenes que asisten a escuelas y liceos, que reciben subvención del Estado, puedan recibir una educación de calidad, son desconocidas o en primera instancia son asociadas solo al Programa de Integración Escolar de cada establecimiento, demostrando desconocimientos o poca actualización.

...trabajamos con el PIE” (D3, D4, D5, D6, D7)

...apoyamos el PIE” (D3, D4, D5, D6, D7)

...generando proyectos de integración” (D3, D4, D5, D6, D7)

Con lo señalado anteriormente queda de manifiesto que algunos directores consiguen liderar comunidades educativas solo sustentados en los principios y habilidades que poseen, los cuales se encuentran descritos en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar más que en los conocimientos profesionales que estos poseen.

Al respecto, se desprenden los siguientes desafíos: en primer lugar, mejorar la calidad de los conocimientos profesionales que poseen los directores que están a la cabeza de los establecimientos educacionales, proporcionándoles capacitación continua y sistemática por parte del CPEIP que les permita mantenerse actualizados respecto de las políticas educativas vigentes.

Por otra parte, un desafío compartido por todos los directores es mantener el éxito de sus comunidades educativas, no tan solo en los que respecta a resultados académicos, sino también a índices como el de matrícula y asistencia media. En el ámbito académico es un desafío permanente es mantener el foco en el

aprendizaje, para lo cual es primordial monitorear sistemática y eficazmente la implementación del curriculum. En relación a los otros indicadores (índice de matrícula y asistencia media) los directores deben desplegar una serie de recursos y acciones que permitan mantener a los estudiantes motivados por asistir a clases y contar con un plan de estudio atrayente que se transforme en la mejor estrategia publicitaria con que cuente el establecimiento.

Por último, a diario los directores se ven desafiados a demostrar a través de acciones y capacidades que lideran utilizando un estilo inclusivo y facilitador que oriente el foco institucional hacia el aprendizaje de todos los estudiantes.

#### 5.1.4 Evaluar el grado de resolución de los problemas considerados según el tipo de decisiones.

En relación a este objetivo, se puede concluir que los directores que están a la cabeza de instituciones educativas exitosas participantes en esta investigación, se caracterizan por poseer alto grado de resolución de problemas lo que queda demostrado al enfrentar satisfactoriamente dificultades tales como conflictos entre personas desarrollados al interior de su establecimientos las cuales prefieren resolver a través de una comunicación efectiva, que facilite a las partes exponer sus puntos de vista, realizar una mediación evitando la confrontación y contribuyendo a que una vez resuelto el conflicto todos los involucrados se sientan conformes.

...Comunicación” (D1, D3)

...llegar a acuerdos” (D7)

...muerte súbita, cuando hay una manzana podrida, lo mejor es sacarla” (D6)

...con garrota y con zanahoria, dependiendo el conflicto que sea” (D2)

Por otra parte, este alto grado de resolución de problemas que poseen queda demostrado al momento de tener que enfrentar resultados académicos no conseguidos actúa reflexivamente, pero a su vez tomando oportunamente todas las medidas necesarias para revertir la situación y lo más importante aun manteniendo siempre altas expectativas de logro.

Por último, es relevante destacar que frente a cualquier problema al que se ven enfrentados estos directores, resuelven tomando decisiones con altura de miras, una actitud positiva, posicionando el bien colectivo por sobre el personal y sin perder de vista la misión y visión de sus establecimientos que son la carta de navegación de su gestión.

### 5.1.5 Identificar las principales concordancias/brecha que se desprenden.

A nivel general se desprenden una seria de concordancia entre el actuar de los directores de la comuna de Talca y el de los directores de las otras comunas que participaron en la investigación.

En primer lugar, se determinó a través de la cantidad de recurrencias obtenidas por estas categorías que frente a problemas de justicia social (transparencia, imparcialidad) la totalidad de los directores compartió que la postura del director, positiva, clara, transparente, ecuánime y abierta al diálogo es fundamental para resolverlos o mejor aún evitarlos.

En segundo lugar, el hecho de que los directores posean un comportamiento positivo es fundamental en la obtención de la confianza en su gestión por parte de sus colaboradores.

En tercer lugar, los directores comparten la iniciativa de postular a los proyectos que emanan del Ministerio de Educación con el propósito de mejorar la calidad y equidad de la educación impartida. En este mismo sentido concuerdan en que la mejor manera de gestionar estos proyectos es a través del trabajo colaborativo y de la delegación de responsabilidades a los profesionales que posean las competencias adecuadas para hacerlo.

En cuarto lugar, conductas sociales como el buen trato, ser respetuosos de los demás, tener buena disposición, ser transparente y veraz, saber escuchar son requisitos fundamentales para comunicar de manera efectiva y que sus mensajes sean bien aceptados por su equipo de trabajo.

Por último, y no menos importante, convienen en la idea de que, para conseguir liderar sus unidades educativas, destrezas personales como: enseñar con el ejemplo, buena comunicación, buenas habilidades sociales, conocer a todos y a todas y motivar a las personas son fundamentales en el éxito de esta tarea.

Respecto de las brechas que se pudo identificar, la primera es que frente a las necesidades personales de los funcionarios de su comunidad educativas hay directores de otras comunas actúan de manera poco empática que en vez de brindar las condiciones profesionales para que se locuciones el tema sugieren por ejemplo que pidan una licencia médica a pesar de saber que no se encuentran enfermos y que esta práctica es poco ética. En cambio, los directores de la comuna de Talca, demostraron con sus respuestas poseer una actitud positiva, flexible y empática otorgando las posibilidades para que pudieran solucionar sus problemas, poniéndose en el lugar del otro, siendo comprensivo y apoyándolo moralmente.

Otra brecha que se pudo constatar respecto del actuar de los directores, fue referente a su capacidad de negociación que cada uno posee, a la forma como éstos enfrentan contingencias y conflictos suscitados en sus establecimientos, mientras un director de otras comunas manifiesta que actúa:

...con garrota y con zanahoria dependiendo del conflicto que sea”

o que resuelven las dificultades con el personal a través de:

...muerte súbita”

...cuando hay una manzana podrida lo mejor es sacarla”  
demostrando poca capacidad de negociación los directores de la comuna en estudio señalan que su estrategia de negociación es a través de la comunicación efectiva, escuchando a las partes y llegando a consensos haciendo que ambas partes sientan que dan dado y recibido a la vez y por ningún caso pareciendo punitivo.

Respecto de las preguntas que guiaron la realización de esta investigación se obtuvo lo siguiente:

#### 5.1.6 ¿A qué se atribuye que una unidad educativa sea exitosa?

Al analizar las respuestas entregadas por cada uno de los directores, de establecimientos exitosos, entrevistados se puede concluir que el éxito de una unidad educativa lo atribuyen principalmente al ejercicio de un liderazgo conjugado entre lo instructivo y lo democrático.

Como lo sustenta la teoría “El liderazgo es el segundo factor intra-escuela, después del trabajo docente en sala de clases, que más contribuye al logro de aprendizajes de los alumnos” (Leithwood, Seashore Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004, citados en Anderson, 2010, p.37). La importancia que se le otorga tanto trabajo docente en el aula como al liderazgo, en la consecución de éxito escolar, es lo que sustenta la conjugación de los estilos antes mencionados.

El Liderazgo Instructivo, aporta a los establecimientos educacionales la generación de un clima positivo de aprendizaje, el apoyo al desarrollo docente, el fomento del trabajo en equipo, la coordinación y supervisión del curriculum, la generación de altas expectativas hacia los profesores además de una cultura de evaluación para la mejora, es decir, su foco se centra netamente en la enseñanza. Pero, por mantener un planteamiento implícitamente jerárquico, estático y generar una dirección para la estabilidad, y no para el cambio es que los directores de la comuna conjugan este estilo con elementos del Liderazgo Democrático, donde es el líder quien decide, pero sus decisiones están basadas en la colaboración y participación de todos los integrantes de su comunidad, aumentando de esta manera la satisfacción por el trabajo lo que contribuye al desarrollar habilidades

por parte de los docentes ocasionando que estos se sienten motivados a trabajar y generar aprendizajes de calidad entre sus estudiantes.

Por otra parte, el promover entre sus profesores una cultura de innovación pedagógica ha tenido un efecto positivo en los estudiantes quienes manifiestan estar motivados por asistir a la escuela y que no les gusta faltar, además. En este sentido la preocupación de los directores de la comuna por el bienestar del alumnado, también ha sido un factor clave en el logro del éxito escolar, iniciativas como contar con un bus de acercamiento y apoyo a las familias a través de una dupla sicosocial también han contribuido a mejorar los índices de matrícula y asistencia.

En conclusión, centrar el foco en la pedagogía y contar con el compromiso de todos los estamentos y la permanente preocupación por el bienestar de todos los integrantes de la comunidad educativa les ha permitido a estos directores, guiar a la comunidad hacia la obtención de objetivos comunes, compartidos. Fundamental en este proceso ha sido el apoyo de los padres y/o apoderados, que se han transformado en un aliado importante a lo largo de este proceso.

#### 5.1.7 ¿De qué manera los recursos personales del Director contribuyen al logro de éxito en una unidad escolar?

Respecto de esta interrogante, los resultados de esta investigación y la teoría confirman que los recursos personales del director son fundamentales al momento de tener que dirigir, persuadir, fomentar la participación o propiciar la creación de un clima positivo de un establecimiento educativo.

Los principios, habilidades y conocimientos que posea un director son trascendentales en su buen desempeño como líder, y así también lo han considerado quienes están a la cabeza de los establecimientos municipalizados, es por esta razón que al establecer una comparación entre las respuestas dadas por los entrevistados y el listado de recursos personales del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, es posible percatarse que los directores que dirigen de escuelas exitosas comparten la importancia de estos elementos.

A través de esta investigación se concluyó que los principios profesionales fundamentales que inspiran y proyectan el actual de un líder educativo tales como: ético, confianza, justicia social e integridad han contribuido a que en sus comunidades educativas exista un clima positivo y de confianza mutua, propiciada por los valores interpersonales tales como, el respeto, la honradez, la honestidad y veracidad de cada director y a través de la delegación de responsabilidades, el fomento de la autonomía y del ejercicio de un liderazgo pedagógico docente y por sobre todo por el respeto y respaldo a las decisiones pedagógicas que toman cada uno de los docentes.

Por otra parte, y en relación a la contribución al logro de éxito escolar que significan las habilidades que el director proyecte a través de sus acciones, se puede concluir que el poseer una visión estratégica, capacidad de trabajo en equipo, herramientas para comunicar de manera efectiva, capacidad de negociación, empatía, flexibilidad y resiliencia han permitido la creación de un clima positivo al interior de sus escuelas y una cultura de altas expectativas. Por otra parte, han favorecido al desarrollo de un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la institución por parte de los diferentes estamentos que la componen y la resolución pacífica de contingencias y conflictos vividos en el establecimiento. Además, han propiciado el crecimiento de la institución a través de la reflexión permanente y la toma oportuna de medidas ante resultados académicos no conseguidos.

Por último, y en lo que concierne al aporte de los conocimientos profesionales, que involucra el ejercicio de la dirección y liderazgo, a la obtención de éxito escolar se puede determinar que estos han contribuido a guiar eficazmente su gestión consideran todas las herramientas que el Ministerio de Educación pone a su disposición, esto con el propósito de estar actualizado y cumplir siempre con las normativas establecidas, a lograr que los procesos de enseñanza – aprendizaje se desarrollen de manera eficaz otorga igual nivel de importancia tanto al desarrollo docente como a la gestión curricular lo que queda demostrado al manifestar su preocupación constante por el desarrollo continuo del personal docente, además de un monitoreo permanente y sistemático de la gestión curricular.

#### 5.1.8 ¿Qué recursos personales del Director(a) desde la perspectiva del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, pueden ser considerados como más relevantes por los directores?

Los resultados de la investigación, arrojan que, respecto de lo señalado por los directores de la comuna de Talca, para establecer un liderazgo pedagógico consideran que principios y habilidades trascienden a los conocimientos profesionales que posean. La formación valórica que estos ostenten y las capacidades conductuales o técnicas que les permitan implementar prácticas que los conduzca a la consecución de objetivos adquieren mayor relevancia en la consecución de éxito escolar.

Por ejemplo, los valores que la persona trae consigo a consecuencia de la formación familiar o personal, tales como el respeto, la confianza son fundamentales para garantizar la existencia de un clima positivo, basado en la comunicación y buen trato, la suma de voluntades, el compromiso y la colaboración o habilidades como visión estratégica, capacidad de trabajo en equipo, herramientas para comunicar de manera efectiva, empatía y flexibilidad contribuyen al logro de éxito de una comunidad escolar más que los conocimientos sobre políticas educativas, inclusión o curriculum que posea un director.

## 5.2 APORTACIÓN AL CAMPO O DISCIPLINA

A nivel general, y considerando que los líderes escolares efectivos son factores claves para la realización de reformas capaces de trascender en el tiempo esta investigación representa un aporte en la identificación de estilos y prácticas de gestión, comunes, implementados por los equipos directivos de establecimientos educacionales públicos exitosos, información valiosa, para el desarrollo de políticas relacionadas con el liderazgo y la gestión directiva, donde se determinen deberes, funciones y prácticas comunes para todos los directores. Por otra parte, también representa un aporte, si se quisiera por ejemplo, reformular M.B.D y L.E, puesto que este estudio proporciona información relevante respecto de los estilos y prácticas de gestión directiva que han resultado significativos en la obtención de buenos resultados educativos (rendimiento e índices de eficiencia interna), la cual podría ser analizada, publicada y difundida con el propósito establecer estilos y prácticas comunes y contribuir a potenciar el desempeño de todos los directores y a mejorar los procesos educativos y de paso mejorar la calidad de la educación impartida en nuestro país.

Por otra parte, a nivel más específico, representa una oportunidad concreta para aquellos directores, que aún no encuentran la fórmula para lograr el éxito de sus entidades educativas, para que puedan mejorar su gestión, puesto que, a través de la información proporcionada en esta investigación, podrían modificar los estilos o prácticas utilizadas, que hasta el momento no les han proporcionado los resultados esperados.

## 5.3 SUGERENCIAS E INTERROGANTES PARA FUTUROS TRABAJOS EN EL TEMA

A raíz del análisis realizado a los estilos y prácticas gestión que conllevan al éxito de establecimientos municipalizados, con un alto porcentaje de estudiantes vulnerables, sería relevante en un futuro trabajo sobre el tema preguntarse lo siguiente:

¿Los estilos y prácticas de gestión implementados en establecimientos educacionales públicos concuerdan con los implementados en establecimientos educacionales privados?

Conocida la relevancia de los recursos personales del director, que emanan del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, surge la siguiente interrogante:

¿Qué otro (s) elemento (s) consideran los directores de establecimientos educacionales, que debiera (n) ser incluido (s) en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, con el propósito de orientar de mejor manera las prácticas que implementan?

## FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

- Acevedo, R. (2009). Conducta organizacional y líder educativo (p.8)
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52.
- Barrantes, E. (2003). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. (8° reimpresión). EUNED, San José, Costa Rica. 1 – 264.
- Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L. M., & Raczyński, D. (2003). Escuelas efectivas en sectores de pobreza. *La educación en Chile, hoy*, 347-372.
- Benavides, N., y Alarcón, J. (2015). El sistema de alta dirección pública (SADP) y los estándares indicativos de desempeño: referentes para el desarrollo del liderazgo educativo. Recuperado el 06 de enero de 2017 desde <http://cedle.cl/columna/el-sistema-de-alta-direccion-publica-sadp-y-los-estandares-indicativos-de-desempeno-referentes-para-el-desarrollo-del-liderazgo-educativo/>
- Bisquerra Alzina, R. (1989). Introducción conceptual al análisis multivariable. Vol. II.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad*, 2 (9), (pp.9-30). Universidad de Granada, España.
- Bruner, J. (2017) Desigualdad social y desventajas educacionales <http://realidadeducacionalchilena.blogspot.cl/>
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, CEPPE (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3). Recuperado de: <<http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/art2.pdf>> el 20/07/2009.
- Cuevas, M et al. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. Profesorado. *Revista de curriculum y formación del profesor*, Vol. 12 N° 2. Granada, España
- De la Orden Hoz, A. (1991). El éxito escolar. *Revista Complutense de Educación*, 2(1), 13-25. Edit. Univ, Complutense. Madrid. P.14
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A. y Sans, A. (1995). Técnicas de investigación en ciencias sociales. Madrid: Dykinson.
- Donoso, S., Benavides, N., Cancino, V., Castro, M. y López, L. (2012). Análisis de las Políticas de Formación de Directivos Escolares en Chile:1980-2010. *Revista Brasileña de Educación*. Vol.17, N°49, pp. 138-149.
- Elacqua, G., & Fabrega, R. (2004). El consumidor de la educación: El actor olvidado de la libre elección de escuelas en Chile. *Santiago de Chile: PREAL*. 1-45

- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Escudero J. (diciembre, 2009). Buenas prácticas y programas extraordinarios de atención al alumnado en riesgo de exclusión educativa: Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*. 13(3), 107-141
- Garbanzo, G., y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34 (1). 15-29.
- Harris, A., & Chapman, C. (2002). Leadership in schools facing challenging circumstances. *Management in Education*, 16(1), 10-13.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2.
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 82-104.
- Hurtado, J., (2000). *Metodología de la investigación holística*. IUTP. Sypal. Caracas
- MARTINEZ B., C. (1998). *Estadística y muestreo*. Eco ediciones. Colombia
- Izquierdo, D (2016) ¿Qué hacen los directores de centros escolares? Las prácticas de dirección en España a partir de los estudios internacionales PISA y TALIS. *Revista Complutense de Educación*, Vol. 27 Numero 3. Pp 1193-1209. Madrid, España.
- Leithwood, K. (2007). *Teachers Matter: Connecting Work, Lives and Effectiveness*, Mc Graw-Hill Education (UK).
- MINEDUC, (2014). *Estándar Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus sostenedores*, República de Chile, 1º Edición.
- MINEDUC, (2015). *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*. Ministerio de Educación, Primera Edición. Pp. 1 – 40. Santiago. Chile
- Murillo, F.J. (2004). La investigación sobre eficacia escolar a debate. Universidad Autónoma de Madrid. *Revista Tendencias pedagógicas* (9), 20, 730-777.
- Murillo, F.J. (2005). Políticas educativas de apoyo a escuelas de sectores pobres y de bajo logro académico en Chile: 1990- 2011. Gobierno de España.
- Murillo, F.J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 4e (4), 11-24.
- Majluf, N. (2012). El impacto de la gestión sutil sobre el rendimiento escolar. In *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Fundación Chile, CEPPE, Santiago Chile. (pp. 283-306).
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). *Revisión de políticas nacionales de educación: Chile*. OECD Publishing.
- Pont, B., Nuche, D., Moorman, h. & Hunter. (2009) *Mejorar el liderazgo escolar*. Políticas y Prácticas OECD. Volumen 1. Paris.
- Reeves, (2012). Efectos del liderazgo directivo en escuelas con altos niveles de vulnerabilidad social, (pp.307-324) *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Fundación Chile, CEPPE. Santiago Chile.

- Sammons, P., Hillman., & Mortimore, P. (2002). *Características clave de las escuelas efectivas*. SEP, Subsecretaría de Educación Básica y Normal, Dirección General de Materiales y Métodos Educativos 1-16
- Sander, B. (1996). *Gestión educativa en América Latina: Construcción y reconstrucción del conocimiento*. Troquel. Buenos Aires, Argentina
- Schiefelbein, E., & Schiefelbein, P. (2000). Determinantes de la calidad: ¿Qué falta mejorar? *Revista perspectivas*, 4(1), 37-64.
- Swieringa, J. (2003). Organizaciones que aprenden, adaptado por el Equipo de Gestión Escolar de Fundación Chile. (p. 12).
- TALIS, I. (2009). Estudio Internacional sobre la enseñanza y el aprendizaje.
- UNICEF, (2015). Escuelas que mejoran: aprendizajes desde la experiencia, guía de trabajo basada en el libro “Lo aprendí en la escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?” (p 14, 28), CIAE, Universidad de Chile, Santiago.
- Villalta Paucar, M. A. (2014). Organización escolar y trabajo de enseñanza en aula de establecimientos de alto desempeño educativo. *Universitas Psychologica*, 13(1), 285-298.
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Estudios Sociales*, 117, 123-148.
- Weinstein, J., Muñoz, G., Garay, S., Horn, A., Marfán, J., Uribe, M., ... & Volante, P. (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 20-33.
- Weinstein, J., & Muñoz, G. (2012). Cuando las atribuciones no bastan: Liderazgo directivo y Gestión pública o privada de escuelas en Chile, 55-79.
- Weinstein, J., Marfán, J., & Muñoz, G. (2012). ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile? Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile. Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE-UC), Santiago de Chile: Editorial Salesianos, 255-278.

## ANEXOS

### Entrevista Estructurada

#### **Objetivo General**

Analizar los estilos y prácticas de gestión en educación de los equipos directivos de establecimientos escolares públicos que conllevan al éxito de una unidad escolar.

#### **Principios según M.B.D. y L.E.**

<b>Ético</b>	Frente a conflictos que se han producidos en su escuela ¿qué valores han primado en sus decisiones?
<b>Confianza</b>	¿Cómo ha logrado que sus profesores tengan confianza en sus decisiones?
<b>Justicia Social</b>	Frente a un problema de justicia social (transparencia, Imparcialidad) ¿Cómo ha procedido?
<b>Integridad</b>	Cuando se ha visto enfrentado a la situación de asumir sus errores, ¿Cómo lo hizo?

#### **Habilidades M.B.D. y L.E.**

<b>Visión Estratégica</b>	¿Cómo aprovecha las oportunidades que le da su entorno para fortalecer su unidad educativa?
<b>Trabajo en equipo</b>	¿Cómo logra armar buenos equipos de trabajos en su unidad educativa?
<b>Capacidad de negociación</b>	Frente a contingencias y conflictos, ¿qué estrategias de negociación utiliza con mayor frecuencia?
<b>Comunicar de manera efectiva</b>	¿Cómo logra que sus mensajes sean bien aceptados por su equipo de trabajo?
<b>Empatía</b>	Frente a necesidades personales de los funcionarios de su unidad ¿cómo ha actuado?
<b>Aprendizaje permanente</b>	¿Cómo logra usted crecer profesionalmente?
<b>Sentido de auto-eficacia</b>	¿Cómo logra conseguir los resultados esperados en la unidad educativa?
<b>Resiliencia</b>	Frente a resultados académicos no conseguidos ¿Cómo actúa?

#### **Conocimientos Profesionales M.B.D. y L.E.**

<b>Liderazgo escolar</b>	¿Cómo consigue liderar su unidad educativa?
<b>Mejoramiento y cambio escolar</b>	¿Qué herramientas emanadas del Sistema de Aseguramiento de la Calidad considera adecuados para el mejoramiento de la calidad escolar?

<b>Inclusión y equidad</b>	¿Cómo promueve en su unidad educativa la inclusión y equidad escolar?
<b>Curriculum</b>	¿Qué acciones realiza usted para lograr eficazmente la enseñanza y el aprendizaje en su unidad educativa?
<b>Desarrollo profesional</b>	¿Cómo logra desarrollar profesionalmente a su equipo docente?
<b>Políticas nacionales de educación, normativa nacional y local</b>	¿Cómo logra que su equipo directivo comprenda las políticas educativas y normativas educacionales actuales?
<b>Gestión de proyectos</b>	¿A cuáles proyectos postuló su unidad educativa en el último año? y ¿Cómo logró gestionarlos?



## Consentimiento Informado

En el marco del programa de Magister 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 los estilos y prácticas de gestión Directiva en establecimientos educacionales públicos de la región del Maule en el M.B.D. y L.E. y que conllevan al éxito de su unidad escolar.

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 relativos a la temática antes señalada desde distintas realidades en nuestro sistema educativo, su extensión aproximada es de 20 minutos.

En caso de requerir mayor información puede contactarse con el prof. Dr. Nivaldo 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 \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Director

\_\_\_\_\_  
Estudiante

¡Muchas gracias por su participación!

## Entrevista D1

### **Frente a conflictos que se han producidos en su escuela ¿Qué valores han primado en sus decisiones? ¿Por qué?**

Ante todo tratamos siempre de ponernos en el lugar de la otra persona, entonces trabajamos mucho el tema de la empatía, de no hacer lo que no nos gustaría que nos hicieran a nosotros, entonces la escuela tiene dentro de su PEI también 4 valores principales que tratamos de destacar en todos los estamentos de los niños, los apoderados, asistentes, docentes, que son: el respeto, la solidaridad, la honradez y la asertividad, entonces bajo esos valores prima toda la gestión que nosotros hacemos y bueno al principio la empatía el ponerse en el lugar del otro y tratar de solucionar problemas siempre pensando que pudiésemos ser nosotros que estamos en esa situación.

### **¿Cómo ha logrado que sus profesores tengan confianza en sus decisiones?**

A costado hartó, porque yo estoy en el cargo en esta escuela, pero anteriormente fui profesora de esta misma escuela, entonces es típico que se piensa que uno cambia su forma de ser porque ya uno tiene un cargo y no se entiende que es una responsabilidad distinta, cierto, pero yo creo que se ha ido adquiriendo esta confianza a través de los logros obtenidos, nosotros obviamente como en toda institución no todos remamos para el mismo lado siempre va haber alguien que escapa a lo que uno quisiera, pero eso nosotros lo hemos tomado como una oportunidad y pensar que tenemos estar siempre en la mejor disposición, porque siempre va haber alguien que va estar pendiente para ver en que nos equivocamos, por lo tanto nos obliga a estar más activo en lo que hacemos entonces eso lo hemos hecho así.

### **Frente al principio de justicia social (transparencia, imparcialidad) ¿Cómo ha procedido?**

De repente uno se siente media impotente porque no puede hacer mucho, pero tratamos siempre de recurrir a instituciones externas que nos orienten, que nos ayuden a tratar de actuar de la mejor manera posible cuando nosotros vemos que no somos capaces de solucionar algo o de apoyar en algo a alguien que esté sufriendo algún tipo de injusticia recurrimos a entes que si tienen que ver para que nos puedan ayudar.

### **Cuando se ha visto enfrentado a la situación de asumir sus errores, ¿Cómo lo hizo?**

Todos somos imperfectos por naturaleza cierto y yo creo que eso es una fortaleza mía, yo no tengo dificultad en reconocer cuando yo me equivoco, si tengo pedir disculpa lo hago, reflexionaba, yo después me acercaba ante un curso en particular me equivoque con los profesores o con mi superioridad vengo hacer mi mea culpa, pienso que uno se debe ser capaz de reconocer sus errores y pedir ayuda para solucionar y mejorar, porque si uno empieza a ocultar o a enmascarar situaciones que son negativas o que uno ha hecho mal no gana nada porque una mentira lleva a la otra y se hace un problema mayor, entonces reconociendo y oportunamente porque tampoco sirve que uno reconozca dos años después, en el momento, por eso antes de acostarme, pienso en lo que hice en el día y digo en

esto me equivoque y lo comento mucho con mi equipo, otro reconociendo oportunamente, me apoyo mucho en mi equipo.

**¿Cómo aprovecha las oportunidades que le da su entorno para fortalecer su unidad educativa?**

Lo que más hacemos es aprovecharlos, nosotros siempre estamos buscando instancias que nos puedan ayudar en el trabajo diario con los niños, estamos buscando oportunidades que enriquezcan el trabajo con los niños, entonces a partir nuestro entorno natural es exquisito, yo creo que cualquier otra escuela la envidiaría y por lo tanto trabajamos mucho al aire libre para que ellos le tomen cariño al medio ambiente, trabajamos con la villa cultural Huilquilemu en conjunto en talleres o cuando hacen su feria, con la posta mercedes, con la junta de vecinos, tratamos de dar mucho más vida con instituciones externas, gestionamos con instituciones de fuera de la región con el bus de la ciencia, con la corporación Tromu de talleres a través de especialistas nosotros queremos que nuestros niños aprendan pero que aprendan y sean felices no sacamos nada con tener altos resultados Simce si estoy agobiando a los niños desde que asumió el cargo hemos tratado de hacer que se dé mayor importancia al área deportiva y artística, que los niños puedan desarrollar sus competencias, habilidades, a partir de manera lúdica que no sea solo conocimiento en sala. Tratamos de enriquecer nuestro trabajo así, de esta manera.

**¿Cómo logra armar buenos equipos de trabajos en su unidad educativa?**

A través de la confianza, primero que todo al haber ganado yo un concurso de alta dirección pública, tengo el derecho de elegir mi equipo de confianza y afortunadamente tengo un buen equipo de confianza que apoyan en todas las labores que nos imponemos y que son creativos, proactivos y ejecutivos, están en la misma línea mía y con el resto de los funcionarios a través de la confianza a medida que nos vamos conociendo, haciendo responsable de nuestro trabajo vamos haciendo más cosas.

**Frente a contingencias y conflictos, ¿qué estrategias de negociación utiliza con mayor frecuencia? ¿Por qué?**

Cuando necesitamos permisos ahí hay una compensación de horarios, la escuela si un funcionario necesita más tiempo y se necesita apoyo este mismo docente apoya con permiso especial para compensar los tiempos.

Primero que todo conversar con las partes por separado y después juntos, después leemos las tres rejas y finalmente cuando ya vemos que no hay solución cuando vemos que ninguna de las partes quiere ceder, no hay reconocimiento de errores de ningún de las partes recurrimos al equipo de convivencia escolar, en donde se hace un seguimiento. El equipo de convivencia lo conforma principalmente una docente de religión que tiene horas asignadas con este trabajo, que no solo tiene que ver con los funcionarios, sino que también con los niños, más la inspectora, psicólogo entonces se va trabajando en sesiones distintas con las personas hasta que lleguemos a la resolución del problema.

### **¿Cómo logra que sus mensajes sean bien aceptados por su equipo de trabajo?**

Eso nos costó, la parte comunicacional fue un tema para nosotros, porque de repente se nos olvida informar cosas o nosotros dábamos por echo ciertas informaciones y no era así, entonces tuvimos que trabajar bien esa parte y ahora lo hacemos con evidencia, hay un cuaderno de registro de comunicaciones interna, todo queda por escrito o a través de correo electrónico pero lo hacemos de esa manera porque de lo contrario después las palabras se las lleva el viento y de repente desconocemos cosas que se nos informaron o nosotros creemos que informamos y en realidad no fue. ¿Entonces con eso se comunican de manera efectiva? Si porque abajito del cuaderno se pone si alguna persona se opone o no frente a lo que dice. ¿Y de manera verbal también? Si, de manera verbal también, obviamente, nosotros nos reunimos todos los jueves en reunión de reflexión o de consejo de profesores y ahí también se expone el tema y claro ha habido situaciones en que no me he sentido a gusto, pero si la mayoría se siente así es lo que es nomas y al revés también. Yo pienso que para todo hay que tener un argumento válido, el argumento es el que convence, de esa manera, argumentando bien se pueden lograr cosas.

### **Frente a necesidades personales de los funcionarios de su unidad ¿Cómo ha actuado?**

Yo pienso que hemos actuado bien, en el sentido que dije anteriormente como te dije al principio de la entrevista, tratamos de ponernos siempre en el lugar del otro, en el sentido de mis funcionarios necesitan permiso en cualquier hora del día o necesita no venir siempre habrá otro que tome su función y la escuela va a seguir funcionando igual y esta persona va a tener la posibilidad de solucionar su problema. Ahora de repente pasa que se tiende a abusar de esos beneficios que se otorgan, entonces hemos llegado concensuadamente a establecer que vamos a seguir actuando de la misma manera, pero la misma persona tiene que compensar, yo pedí un día entero de permiso si un funcionario debe ausentarse yo debo compensar esas horas.

### **¿Cómo logra usted crecer profesionalmente?**

Primero a través de la experiencia, de comentar experiencias exitosas con otros, con mis pares, nosotros tenemos reuniones de direcciones, toda una red de escuelas rurales que se hizo a través del MINEDUC pero nosotros la habíamos iniciado antes, el MINUDEC la estableció el 2015 nosotros la establecimos el 2014, en donde los directores de las escuelas rurales formamos una red de apoyo a la educación y que ha dado buenos resultados. En Talca hay 5 redes y el ministerio de educación destaca la labor de las escuelas rurales a través del CEDLE el cual nos ha ayudado a estar dentro de las 7 redes mejores a nivel nacional. El aprendizaje permanente es primero a través de los pares y segundo tomando capacitaciones que se den en distintas instituciones cuando el tiempo nos permite hacerlo tratamos de capacitarnos y como escuela hacemos perfeccionamiento para los distintos estamentos para los asistentes de la educación.

### **¿Cómo logra conseguir los resultados esperados en la unidad educativa?**

Con mucha energía, con mucha vocación, con un esfuerzo sobre humano y no solo mío del equipo de la escuela, del equipo directivo, del equipo de profesores, del equipo de asistentes. Yo pienso que estamos bien alineados en tratar de que cada día funcione mejor la escuela y que cada día está más bonita, que los apoderados se sientan más contentos y que los niños logren lo que tienen que lograr que sean los aprendizajes y que logren ser felices que es la razón de todo. A lo mejor el éxito para un niño quizás no sea llegar a la Universidad.

### **Frente a resultados académicos no conseguidos ¿Cómo actúa?**

Los resultados académicos no lo dicen todos, nosotros no es que no nos importe el resultado del Simce, lamentablemente a través del resultado del Simce uno logra otras cosas, pero hay que desarrollar en los niños la parte emocional y eso va a llevar a que el niño aprenda de mejor manera. ¿Si los resultados no son los más óptimos ustedes siguen enfocándose en lo emocional? Si, en desarrollar ese tipo de actividades. Por ejemplo, tengo un profesor que rindió Simce el año 2014 y no le fue bien, el profesor lloraba, le afecto mucho entonces yo me reía y le decía que no es lo más importante. Es lo mismo que con la PSU. A lo mejor fueron muchos otros factores los que impidieron que se obtuvieran buenos resultados, son las mediciones las que están equivocadas entonces ya habrá otro momento, ya habrá otras posibilidades en donde podamos destacar, los resultados si ayudan, pero no son lo único.

### **¿Cómo consigue liderar su unidad educativa?**

Reconozco que soy exigente, pero tengo muy arraigado desde siempre, desde que elegí esta carrera, que uno enseña con el ejemplo yo no voy a pedir lo que yo no doy, por ejemplo, yo no pido que los profesores lleguen a la hora si yo llego atrasada todo el tiempo, entonces yo pienso que el liderazgo tiene que ver con lo que uno enseñe siempre y eso trae como consecuencia que el resto trate de cumplir de mejor forma.

### **¿Qué herramientas Ministeriales ha utilizado para mejorar la calidad del sistema escolar?**

Intentamos en el tema de la lectura progresiva en segundo básico, con el marco de la buena enseñanza y de la buena dirección, eso principalmente.

### **¿Cómo promueve en su unidad educativa la inclusión y equidad escolar?**

Nosotros la inclusión la vivimos, no solo la promovemos, por ejemplo en el nivel parvulario tenemos una niña Down, tenemos en educación básica 3 niños con espectro autista, el trabajo con ellos es totalmente inclusivo, en la escuela no se nota que hay niños con dificultad ellos participan en todo, son agentes activos en todas las actividades de la escuela y esto que te diga que la escuela no solo promueva la inclusión sino que la viva no lo digo yo, sino que lo dicen los apoderados, de hecho hay apoderados que dicen que esta escuela es el cielo, aquí mis niños se han desarrollado que en otras escuelas no lo han logrado, es por eso porque tenemos arraigado desde hace años.

La equidad, difícil palabra, no nos hemos dado cuenta como trabajamos la equidad. Porque como son pocos niños por salas lo hacemos casi de manera

personalizada, entonces por ejemplo cuando hay cursos en desventajas por ejemplo este año tuvimos el primero que se nos complicó un poco porque la profesora estuvo con licencia, entonces que hicimos le contratamos una asistencia de aula que estuviera permanente entonces si llegaba una docente suplemente había continuidad porque la asistente de aula intentaba tener al día a la docente, pero cuando son niños en particular entra el equipo de integración, la encargada de convivencia porque aquí todos conocemos a todos y todos ayudamos a todos por eso te digo que no nos damos cuenta. Siempre estamos pendientes de todos los niños y se activan las otras redes que hay en la escuela. La escuela es de todos, no nos damos cuenta y por eso no hacemos actividades específicas, porque todos los estamentos están pendientes de todos.

**¿Qué acciones realiza usted para lograr eficazmente la enseñanza y el aprendizaje en su unidad educativa?**

Bueno, teniendo una jefa de UTP seca, ayudando a los profesores primero en lo que lo hago que es el tema de las planificaciones, como lo hemos ayudado comprando una herramienta, una plataforma que entrega no todo hecho, sino que solo tiene que diseñar pero esta todos los elementos que el ministerio de educación ha establecido para trabajar los programas de estudios. Tratamos de buscar herramientas que faciliten el trabajo del profesor, bueno y ahora con una capacitación de talleres de la Universidad de Talca nos dimos cuenta que debemos organizar el tiempo de libre disposición, el tiempo no lectivo de los profesores porque de repente tienen horas no lectivas y puede que no las estemos aprovechando y las vamos a organizar para aprovechar mejor el tiempo y puede que sea mejor.

**¿Cómo logra desarrollar profesionalmente a su equipo docente?**

A través de capacitaciones, destacando los logros que ellos tienen, eso al principio provoco que se desarrollara la envidia porque se reconoce a este y a este no, pero nosotros pensamos que no hay que eliminar las cosas sino que hay que educar para que entiendan y se respeten, yo creo que por ahí, haciendo reconocimientos especiales y también de promover en ellos las capacitaciones, perfeccionamientos, que cuando no lo pueden hacer por su cuenta a través de los recursos que llegan a la escuela intencionados estos perfeccionamientos.

**¿Cómo logra que su equipo directivo comprenda las políticas educativas y normativas educacionales?**

Tienen que leer harto y nosotros conversamos mucho, sinceramente las decisiones no las tomo yo sola nunca. Trabajamos mucho en conjunto entonces estamos siempre en conversaciones y reflexiones, entonces lo que no maneja una lo maneja la otra y tratamos de estar todas siempre bien alineadas las políticas educacionales entonces nos apoyamos en esa parte.

**¿A cuáles proyectos postuló su unidad educativa en el último año? Y ¿Cómo logró gestionarlo?**

Los proyectos, nosotros nos hemos enfocados este año en la parte de la infraestructura, una piscina para trabajar la educación física, movámoslo por la educación en donde vamos obtener áreas verdes, juegos recreativos, vamos a tener un espacio para una lectura en recreo a esos proyectos hemos postulado y a

través del MINEDUC a través de los fondos FAEP y de instituciones externas como caja los andes. ¿Cómo lo logro gestionar? Viendo las bases, investigando, averiguando como se postula y estamos todos en postulaciones y se nos confirmó el arreglo de los baños, nos hicieron el portón nuevo, insistiendo mucho hay que mandar muchos correos, presentarse mucho en esas instituciones.

**¿Cómo logra éxito usted en los resultados SIMCE? ¿En el indicador índice matrícula? y en el ¿Indicador índice matrícula?**

Con un trabajo a conciencia, más que prepararlo para el SIMCE}, con un trabajo a conciencia no solo cuando toca SIMCE, por lo tanto, los profesores le hacemos acompañamiento al aula le entregamos mucho material, o sea aquí los profesores no podrían quejarse que se les restringe el uso de las tintas, de data.

Los apoderados vengan a justificar las inasistencias y cuando no vienen empezamos a llamar para que vengan. Haciendo que los niños consigan la materia, provocando un trabajo adicional al apoderado para que sientan que es necesario que sus hijos vengan todos los días y no porque se gane mayor subvención sino para que su hijo aprenda porque se podrá conseguir el cuaderno, pero su hijo pierda la explicación, entonces así hemos mejorado la asistencia insistiendo telefónicamente, muchas veces hemos ido a los hogares también a saber porque está faltando un niño.

La matrícula, haciendo difusión, mucha difusión de todas las actividades que hacemos, hacemos muchas actividades extra programáticas, tenemos corridas familiares, café literario en donde invitamos a toda la comunidad educativa a instituciones internas, tratamos de hacer difusión en el diario, la televisión y eso a la gente como que le gusta y eso ha atraído gente para mejorar la matrícula.

## Entrevista D4

Nuestra escuela poseen una cultura progresiva entonces eso significa que los parámetros que nosotros hemos ido monitoreando han sido constantes cada tres semanas las monitorea el MINEDUC y además con las evaluaciones progresivas en los segundos básicos, además con una plataforma que compramos con recursos SEP que sirve para que los profesores planifiquen su clase y puedan hacer pruebas también y este año estamos como recién empezando y no se le dio el total uso y esperamos que el próximo año se le dé un total uso. Porque ahora yo estoy tomando una prueba la estoy tomando yo a todos los cursos de primero a octavo en lenguaje, matemática, ciencias sociales y ciencias naturales con el propósito de medir la cobertura curricular y los niveles de logro entonces con eso uno tiene la panorámica general de cómo esta cada curso en qué nivel y lo otro que hicimos hace poquito también la semana pasada hicimos una medición de lectura para saber cómo termina cada curso en qué nivel esta cada curso entonces se midió la calidad lectora y la velocidad lectora y también eso nos entrega datos estadísticos para ir viendo como esta cada uno de los cursos entonces el tema de medir el proceso es súper importante súper importante porque al inicio se hace un diagnostico después a mitad de año se hace el trayecto como vamos en el proceso y finalmente ahora nos estamos dando cuenta de cómo están terminando nuestros cursos y esto nos va a servir de material para comenzar entonces nosotros vamos a trabajar ahora en diciembre en diciembre, tenemos todos los temas que vamos a trabajar y me faltan entonces vamos a hacer una calendarización como esa para cada día de diciembre tanto la parte administrativa, en la parte de convivencia y la parte pedagógica que es la que más nos interesa es lo más importante que nosotros consideramos a la parte pedagógica esa la que le vamos a designar más cantidad de tiempo para trabajar con los docentes durante el mes de diciembre lo otro que vamos a trabajar también es el tema del DUA el diseño universal de aprendizaje porque se va a trabajar el próximo año, se inicia, en nivel parvulario primero y segundo entonces ya tenemos que en diciembre tener planificado, tener listo como vamos a abordar este trabajo en esos cursos, los colegas deben manejar para poder implementar porque ahora vienen las adecuaciones curriculares para todos los niños no tan solo para los estudiantes que están en integración, atendiendo a la individualidad de los estudiantes, así es que por ese lado pedagógico estamos abordando ahora ya toda esta situación así que eso.

Bueno encantada de recibirte y que te podamos ayudar de alguna forma, y bueno y con respecto a escuela exitosa nosotros siempre al correo le pusimos el eslogan porque siempre tenemos el deseo de ser una escuela exitosa pero yo creo que para ser una escuela exitosa hay muchas cosas que se tienen que conjugar nosotros no somos una escuela exitosa, somos una escuela que se está ordenando para llegar después de un proceso ojala a ser exitosa vamos en vías de no consideramos en este minuto que tengamos éxito sino que lo más

importante es analizar los procesos para poder saber los niveles de los niños y de ahí caminar a ser una escuela exitosa nosotros

**¿Cómo logra éxito usted en los siguientes indicadores? (¿SIMCE, índice de asistencia, índice de matrícula?**

consideramos que la matrícula aumenta si se hace una buena labor, si hay una escuela administrativamente organizada, si todos cumplen su función si todas las áreas están cubiertas si tenemos profesionales idóneos podemos tener una buena oferta educativa y la matrícula se puede ir mejorando ahora con el tema de la asistencia depende mucho de los profesores, si son profesores que presentan innovación si la escuela es una escuela organizada si hace un seguimiento de los niños que vienen y los que no vienen si se va a hacer una visita domiciliaria a las casas cuando los niños no vienen todo eso nos tiene que ayudar a mejorar la asistencia además con recursos FAEP contamos con un bus de acercamiento que pasa a buscar a los niños sobre todo a los que vienen de más lejos por ejemplo hay un niño que viene de Peumo negro y después los va a dejar a sus casas.

Respecto del SIMCE es un trabajo que no es de un año es un trabajo de varios años, un proceso, para finalmente subir y a lo mejor no subir tanto, pero si ir subiendo poco a poco y en la medida en que nosotros sepamos en el nivel en que esta cada uno de los niños podemos ir superando estos indicadores.

**Frente a conflictos que se han producidos en su escuela ¿qué valores han primado en sus decisiones? ¿Por qué?**

Hemos tenido innumerables conflictos, por ejemplo nos han ido a acusar al DAEM apoderados y frente a eso nosotros resguardamos por cada caso de niños por situaciones de convivencia, por convivencia nos han ido a acusar nosotros vamos guardando la evidencia, como tenemos responsables en cada área, cada responsable tiene que hacer bien su trabajo y guardar todas las evidencias, entonces fuimos acusados y se mandaron a la super intendencia todas las evidencias del seguimiento que nosotros realizamos, entonces nosotros frente a que nos avocamos, frente a los protocolos nosotros llevamos cuidadosamente los protocolos o sea los protocolos de convivencia que es un manual bastante extenso y que abarca muchas instancias nosotros cumplimos a cabalidad todos los tipos de protocolos entonces cual es nuestro respaldo, que nosotros hacemos según el protocolo que nos indican entonces frente a una acusación nosotros tenemos las evidencias tenemos el seguimiento de este protocolo.

Respecto de conflictos que se generen dentro del establecimiento con profesores o integrantes de la comunidad educativa se parte desde la base de que aquí cada profesional hace lo que tiene que hacer, la confianza, si bien hay un monitoreo de clases, hay entrevistas con apoderados nosotros consideramos que cada uno debe tener libertad para hacer lo que le corresponde hacer como profesional entonces el tema de la confianza es súper importante, que el profesor se sienta respaldado frente a alguna situación, entonces también el tema del respeto, de respeta lo que a cada uno le corresponde y seguir los conductos regulares, es muy importante seguir el conducto regular ya que si el apoderado tiene algún conflicto con su niño va a quién corresponde por ejemplo lo del área pedagógica tiene que ir a UTP, si es un conflicto con otros niños tiene que ir a convivencia

entonces si seguimos el conducto regular a la última instancia que tiene que llegar es a mí por qué, porque hay un protocolo que seguir por que como nos hemos apegado a la normativa se van siguiendo los conductos regulares.

La puerta de la directora siempre está abierta los profesores tienen la confianza de llegar acá a preguntar a consultar o a pedir algo.

Nosotros cuando comenzamos aquí este trabajo, hicimos una acogida a los apoderados, porque aquí los apoderados estaban a un lado y los profesores, la escuela a otro lado entonces que hice yo, hice una acogida a los apoderados para atraerlos, para hacer esto de familia escuela, tiene que estar juntos, integrar a los apoderados a la comunidad, es súper importante tener un muy buen lazo con los apoderados por que los apoderados en el fondo son los que nos colaboran, entonces que dije yo, puertas abierta, acogida a todos los apoderados cuando ud. Necesite hablar con la directora me encuentra y eso les pareció súper bien la apertura que yo tuve con ellos, se formó una nueva directiva del CGP sacaron personalidad jurídica ellos me invitan para todas las reuniones del CGP yo tengo voz y voto dentro de las reuniones y si yo necesito algo para la escuela yo les hago una solicitud y ellos acceden entonces el lazo que hemos en estos tres años hemos, además que la personalidad jurídica les ha permitido ganarse proyectos para la escuela entonces ellos trabajan para la escuela, es súper importante tenerlos como aliados, entonces ya hay una representatividad del centro de padres con el sub centro, hay asambleas generales donde participa toda la gente y yo también participo yo soy la cara visible siempre estoy en todas las reuniones de apoderados cuando recién empecé a conocer esta comunidad era bien escasa la presencia muy escasa porque se hacen a las cuatro de la tarde entonces como para atraer a los apoderados les hicimos firmar un compromiso al año siguiente en la matrícula donde dice que la asistencia a las reuniones es obligatoria y si la persona no puede asistir debe enviar un reemplazante o una justificación y presentarse a hablar con la profesora en una entrevista y todas las citaciones apoderados las mandamos a través de dirección o de inspección entonces le ponemos el párrafo ahí donde dice si usted no puede venir debe enviar a un representante y es de carácter obligatorio y sabes que este año ha sido casi faltando dos o tres apoderados pero es total y los apoderados tienen un plan de trabajo y se avocan a ese plan de trabajo dan cuenta hacen una cuenta pública, una asamblea general dan cuenta de los que han gastado y para poder hacer un plan para el año siguiente deben dejar cerrado el año, eso lo hemos logrado por que le hemos dado participación a los apoderados nos los hemos segregado, a que nosotros somos los que organizamos ustedes allá sino que participación. Les ofrecimos este año un curso de computación, el ingeniero informático que está a cargo de la sala de computación les hizo el día miércoles antes de que se fuera dos horas de computación a los apoderados de dos a cuatro y de esa manera a las cuatro cuando salen los niños ellos ya estaban listos para irse con sus niños y eso les encanto porque la mayoría no tiene acceso llegaron mamás que no sabían prender un computador y después ya estaban escribiendo en Word, preparando un power point estaban navegando por internet entonces para ellas es un logro importante. Entonces en los apoderados yo tengo súper buenos aliados y para

ellos yo siempre tengo un saludo, una sonrisa, un agradecimiento, una invitación, además que el día lunes, nosotros hacemos acto todos los días lunes cantamos la canción nacional hacemos formación a cada curso le toca por calendario y se invita a los apoderados también que quieran acompañar al curso cuando o recitan o canta o bailan o cualquier cosita chiquitita ahí están las mamás tomándoles las fotitos y eso a los apoderados les encanta, no tenemos apoderados que entran y salen sino que bien restringida la puerta pero cuando ellos pueden venir aprovechan la oportunidad para estar con sus niños y verlos desde otra perspectiva eso ha sido un aspecto clave.

### **¿Cómo ha logrado que sus profesores tengan confianza en sus decisiones?**

Nosotros a los profesores les solicitamos que tengan un liderazgo pedagógico ya que el liderazgo pedagógico no solo tiene que tenerlos la directora o el equipo directivo sino que también los profesores la función del profesor jefe es súper importante porque eso les da sentido de pertenencia con el grupo unión con su grupo entonces los profesores jefes tienen la capacidad de decidir por que nosotros le damos la confianza para ello y no todas las decisiones se toman a nivel directivo sino que hay decisiones que las tiene que tomar el profesor jefe apoyado por el equipo directivo pero partimos desde las confianzas porque el profesor que es profesor jefe tiene la confianza del equipo directivo entonces eso y por supuesto potenciando el liderazgo pedagógico que debe tener cada docente.

### **Frente a un problema de justicia social (transparencia, Imparcialidad) ¿Cómo ha procedido?**

Problemas de justicia social, como por ejemplo a ver, generalmente no tenemos ese tipo de conflictos porque aquí nosotros hay un dialogo abierto en el consejo de profesores la información va y viene, aquí yo no guardo información a menos que sea del equipo directivo o sea algo muy delicado pero generalmente las decisiones o las gestiones que se hacen como están funcionando los distintos dentro de la escuela todo eso es transparente en el consejo de profesores para nosotros es muy importante el consejo de profesores porque ahí es donde se ponen todas las cartas sobre la mesa es ahí donde los profesores tienen la opción de decir lo que encuentran positivo o si hay algo que mejorar también lo pueden decir entonces el tema del consejo de profesores es importante porque esa es la instancia que ellos tienen por ejemplo si ellos han considerado que no se tomó una buena decisión o que si hay algún problema y se tomó una decisión y que alguien no está de acuerdo con la decisión por tal motivo y si los profesores saben fundamentar o fundamentan porque o su visión cuando los profesores tienen cosas que decir y las guardan y andan con esa espinita clavada se nota inmediatamente en la práctica que no hay una transparencia, eso corroe, entonces esta esa opción y la otra opción que tenemos es lo que decíamos antes yo siempre les he dicho mi puerta está siempre abierta cuando ustedes necesiten decirme algo, conversar algo pueden venir para acá y lo conversamos y de hecho los apoderados también vienen para acá y me cuentan y dicen tenemos esta situación en el curso y queremos conversar con usted ya muy bien veamos con la profesora como podemos solucionar y vamos juntos conversando pero esto no es de la noche a la mañana porque cuando yo llegue en el primer año aparte que los profesores

estaban en una parte y los apoderados en otra también los profesores estaban como medios divididos y eran bien marcados los grupos ya a estas altura se ve todo como más homogéneo entre los profesores y tenemos la confianza y yo les doy la confianza para que ellos puedan decir lo que piensan aquí depende mucho de la actitud que uno tenga de apertura de acogida de saber recepcionar y cuando yo tengo que decirle algo a alguno de ellos lo llamo para acá lo siento acá y el digo profesor pasa esto, esto y esto es lo que no me gusta de usted, esto es lo que hay que mejorar o esto no está resultando como nosotros esperamos entonces para que haya un cambio positivo del profesor y no se sienta como que estaba siendo acusado y se sienta que estaba siendo aconsejado en vías a mejorar la institución

### **Cuando se ha visto enfrentado a la situación de asumir sus errores, ¿Cómo lo hizo?**

Cuando he tenido que asumir por ejemplo en la misma sala de profesores yo en una oportunidad, había una cocina, por darte un ejemplo, entonces esa cocina a mí no me gustaba porque estaba ahí todo junto entonces como este edificio se cayó la escuela para el terremoto no hay muchas condiciones como de que estén todos con mucho espacio y yo consideraba que estar trabajando con los libros de clases ahí entonces los asistentes me dijeron y esa cocina la podemos traer para el lugar de los asistentes ya pues les dije yo ningún problema llévensela para allá y después en el consejo de profesores me preguntaron y me dijeron que ellos habían comprado años atrás la cocina y que ellos querían su cocina porque había sido esfuerzo de tales y tales profesores ningún problema les dije yo devolvamos la cocina porque estos antecedentes que ustedes me están dando a mí no lo sabía no los conocía esas, entonces lo enmendé, ya esas son cosas practicas cuando nos va mal en el SIMCE o tenemos alguna situación de apoderados conflicto si yo tengo que asumir que me equivoque o que la decisión que tome no fue bien tomada yo lo asumo porque de partida les digo todos nosotros nos podemos equivocar y para eso formamos equipos, equipos de trabajo y que es lo que pasa con el equipo de trabajo en el equipo de trabajo tenemos que apoyarnos unos con otros yo no soy infalible para nada soy una persona común y corriente y si me equivoco yo asumo que me he equivocado y así como yo a ustedes les doy la oportunidad de que si se equivocan enmendemos y vamos para adelante es lo mismo conmigo así que uno debe tener una amplitud de criterio para reconocer también cuando uno se equivoca

Habilidades

### **¿Cómo aprovecha las oportunidades que le da su entorno para fortalecer su unidad educativa?**

Mire por ejemplo esta escuela hartas áreas hartos espacios ya entonces el año pasado nosotros plantamos alrededor de la escuela 270 cipreses que nos conseguimos con la CONAF con el Club del árbol salimos a pedir arboles a todo el mundo, los papas pidiendo árboles, los profesores haciendo gestión para que nos regalaran, hicimos una campaña un árbol un niño entonces el tan solo hecho de que todos hayamos trabajado en conjunto para lograr que cada niño plantara su arbolito sirvió para fortalecer la unidad educativa después plantamos pinos este año fue compre pinos con plata de mantenimiento se compraron 300 pinos, se le

dio la oportunidad de que cada niño plantara su pino y le pusieran un palito con su nombre al pino, regara su pino entonces eso le da un sentido de pertenencia y que pasa ahora nosotros trabajamos para la acreditación medio ambiental y eso significó que toda la comunidad se moviera con actividades en pro de esta acreditación y de ahí surgió que se postuló al proyecto vive tu huerto y lo ganamos y eso significa que vamos a tener un invernadero tenemos los árboles plantados estamos esperando la acreditación y eso nos ha permitido fortalecer los lazos de la unidad educativa, un sentido de pertenencia y además vamos a tener en las horas de libre disposición asignamos dos horas desde NT1 hasta octavo básico para trabajar con huerto escolar medio ambiente y reciclaje y todo parte con la iniciativa de que cada niño plante su árbol o sea uno empieza un proyecto pero no sabe dónde va a terminar entonces empezamos con que cada niño plantara su árbol y terminamos ganando proyectos, trabajando en equipo ara la acreditación y en tener un curriculum medio ambiental entonces ese es el sello de la escuela, esta escuela es medio ambientalistas que cuida el medio ambiente que recicla y que va a tener un invernadero donde cada curso va a tener un espacio para poder plantar sus cosas sus hortalizas sus flores los que cada curso quiera y ya dentro del curriculum

### **¿Cómo logra armar buenos equipos de trabajos en su unidad educativa?**

Conociendo a las personas o sea aquí yo trabajo con personas niños individuales con apoderados individuales y profesores individuales porque uno tiene que conocer a la gente con la que trabaja y uno va conociendo las competencias que ellos tienen y las habilidades entonces que el lo que uno tiene que hacer uno potenciar esas habilidades entonces los equipos de trabajo se forman de acuerdo a las habilidades que tiene cada persona entonces cuando uno tiene una habilidad y la pone al servicio de una institución y le valoran lo que hace esa persona trabaja contenta y no se mide en tiempo ni en esfuerzo entonces es lo que ha resultado por ejemplo la niña de seguridad es súper administrativa ella toca la campana para los plan DAYSI, hace las conexiones con el DAEM para los talleres ve el tema de los protocolos de seguridad, tiene un equipo a cargo entonces esa niña tiene habilidades para eso y está trabajando en eso tenemos a otra persona que tiene habilidades artísticas trabaja en todos los temas de los diarios murales trabaja en los temas de los escenarios, las personas que trabajan en ecología ellas trabajaron y lideraron el proceso de acreditación medio ambiental, en la medida en que, estos chiquillos del deporte por ejemplo están preparando ahora la revista de gimnasia de esas antiguas y han ensayado, ensayado, ensayado entonces si uno le da la oportunidad a las personas conociendo las habilidades y competencias y si esas competencias las ponen al servicio de la institución mejora muchísimo.

### **Frente a contingencias y conflictos, ¿qué estrategias de negociación utiliza con mayor frecuencia? ¿Por qué?**

Para negociar en primer lugar no hay que ir al choque hay que ir con un sentimiento de dar y de recibir ya entonces todas las negociaciones que hacemos con los apoderados por ejemplo cuando los niños se portan mal si tenemos que seguir el reglamento y hay alguna suspensión por ejemplo por decirte algo negociamos esto con los apoderados o sea que no sientan que esto es un asunto

punitivo sino que es algo para que el niño este mejor hacer sentir que no es una imposición entonces en la negociación hay que ver también la otra parte hay que ponerse en los zapatos del otro no solamente en el lado nuestro hay que ver con quien uno está haciendo la negociación.

### **¿Cómo logra que sus mensajes sean bien aceptados por su equipo de trabajo?**

Fíjate que eso tiene mucho que ver con el trato que se les da la persona por que le mensaje por ejemplo nosotros tuvimos un curso de convivencia escolar hace poquito y ahí aprendimos harto de lo que tiene que ver con la comunicación como yo me expreso con el otro como le mando el mensaje como recepciona el mensaje entonces mucho tiene que ver con la disposición que yo tengo para acoger al otro y sobre todo el buen trato yo creo que aquí me podrán decir que soy enojona a veces cuando las cosas no resultan yo reacciono pero siempre tenemos un minuto para reflexionar porque nos ha ido bien o porque nos ha ido mal y es importante también como yo me siento si yo me siento bien me siento apoyada y ellos se sienten también apoyados si llegan acá y me dicen sabe que mi guagua está enferma se empatizar y se les dice vaya y vemos todo el asunto como cubrir a la colega, si tiene que comprar un bono, hacer algún trámite bancario o tiene que llegar un poco más tarde porque tiene que hacer un trámite súper urgente en el centro yo las entiendo.

### **Frente a las necesidades personales de los funcionarios de su unidad educativa ¿cómo ha actuado?**

Por qué pasa yo entro a las ocho de la mañana y los colegas entran a las ocho y cuarto los que tienen cuarenta o cuarenta y cuatro horas nos vamos de aquí a las seis, seis y media estamos todo el día acá, entonces no hay tiempo para ir al banco, ni para pagar las cuotas ni para hacer el trámite o la hora al médico o se le enfermo el niño entonces uno tiene que de alguna manera dar las condiciones al profesional para solucionar el tema personal porque es una persona integral la que está aquí que tiene sus problemas y sus necesidades y si uno no es comprensivo, empático y se muestra intransigente y le digo no ud. No puede ir a ver su guagua o ir a pagar el dividendo al banco porque usted está trabajando y le están pagando para que trabaje. Todo depende de cómo enfrente esta situación y que busque la mejor solución tratando siempre de ser flexible, considerada

### **Hay una respuesta más arribas en ¿Cómo logra armar equipos de trabajo?**

#### **¿Cómo logra usted crecer profesionalmente?**

A través de la auto capacitación, busco esta siempre a la vanguardia de las políticas educativas y de todas actualizaciones que son atingentes a nuestra labor, además cada vez que se gestiona una capacitación para los docentes de la escuela participo activamente.

Además, como directora día a día voy aprendiendo de la propia práctica y de los pares, porque estamos aprendiendo permanentemente.

#### **¿Cómo logra conseguir los resultados esperados en la unidad educativa?**

Lo más importante que hemos aprendido en este caminar es que aquí no se puede trabajar solo sino que hay que hacer un trabajo colaborativo que no es lo mismo que hacer un trabajo grupal es un trabajo colaborativo donde hay un lazo

entre las personas y con la institución entonces si nosotros nos apoyamos unos con otros podemos conseguir ahora si hay tres cuatro personas que trabajan en un proyecto o trabajan en una actividad como ahora para la revista de gimnasia están trabajando los dos profesores de educación física más la profesora de lenguaje, más las profesoras de primero a cuarto más las parvularios entonces se involucran muchas personas si hacemos un aniversario, que la semana pasado estuvimos de aniversario y no hicimos un acto solemne hicimos un cumpleaños de la escuela entonces hicimos actividades con circo con compartir todos los niños de la escuela bajaron su mesa hicimos una mesa larga por la orilla invitamos a un circo a unos chiquillos malabaristas entonces cada curso tenía su torta se cantó el cumpleaños de la escuela y además se hizo una muestra de algunas cosas pero todo en son de alegría, de cumpleaños y eso fue súper bonito por qué no lo pusimos como un acto docto como se hizo el año pasado o antes pasado que era un acto solemne ahora no, lo bajamos al nivel de los niños considerando a la comunidad educativa así como celebran ellos su cumpleaños entonces quisimos hacer lo mismo y que el cumpleaños sea de todos, de toda la escuela no por separado y nos resultó mejor de lo esperado entonces como se hace eso integrando al PIE, a los profesores, a los asistentes, y aquí los asistentes por ejemplo no son como a Uds. Son los asistentes pa' allá tienen que hacer esa pega... no a nosotros los asistentes de repente nos ayudan a sacar fotocopias, nos ayudan a hacer letreros en el computador, nos ayudan cuando viene a retirar niños entonces también les hemos ido enseñando a hacer otros trabajos administrativos y no hay una separación entre docentes y asistentes aquí todos juntos por ejemplo ayer vinieron de la mutual a hacer un curso y fue para todos y a veces yo hago reunión y viene todo el personal todos no solamente un grupo, sino que todos.

### **Frente a resultados académicos no conseguidos ¿Cómo actúa?**

Bueno por ejemplo los resultados de la lectura, hicimos un monitoreo de la lectura y los resultados no fueron lo esperado entonces, que nos ha permitido este monitoreo de la lectura es darnos cuenta de que tenemos que trabajar a nivel de enseñanza pre básica en el fomento lector además que ya tenemos un plan lector realizar una análisis del plan y ver por qué no nos ha resultado lo que nosotros quisiéramos, nosotros quisiéramos que todos los niños tuvieran lectura fluida pero lamentablemente en primero hay tres niño que no son lectores cuando todos deberían haber aprendido a leer y en segundo tenemos lectura silábica y en tercero y cuarto todavía no es silábica, es lectura corriente, de quinto a octavo necesitamos que sea lectura expresiva y la mitad es corriente entonces tenemos que analizar ver que pasa ver por qué no estamos bien y tomar al tiro medidas remediales sobre la misma y nada de dejar pasar buscar con que herramientas contamos nada de ponerse a llorar sino que buscar acciones remediales para mejorar las debilidades que tenemos.

### **¿Cómo consigue liderar su unidad educativa?**

Con mucha paciencia ya que es todos los días un desafío nuevo en una escuela chica como esta que es una escuela rural con 270 niños con 35 profesores igual hay conflictos y se van dando situaciones todos los días pero yo creo que a mí me

ha servido mucho algo de mi carácter y yo se escuchar entonces muchas veces las personas vienen con muchos problemas y ellos mismos se dan la solución porque uno los deja hablar así también va conociendo más a las personas ya llevo tres años acá y no conozco a las personas el 100% pero puedo decir esta persona tienes estas capacidades, estas habilidades pero tiene estas otras carencias y tiene esta otra situación familiar igual que ella entonces uno tiene que darse el tiempo para escuchar a la persona lo otro uno tiene que ser administrativamente rápida uno tiene que tener rasgos de que no le cueste administrar uno tiene que ser gestionaora y rápida no puedo dejar lo que puedo hacer hoy día para mañana lo que es gestión para hoy día tengo que hacerlo hoy día y esto significa que uno tiene que autoexigente porque a veces uno también esta aburrída, está cansada pero uno tiene que darse valor porque uno es la cara visible de una institución lo otro que me ha servido es que me gusta mucho motivar a la gente armar equipos de trabajo, armar esto, armar lo otro entusiasmar a la gente entonces como a uno la ven en el planteamiento que uno tiene es también la participación y el accionar de los demás y lo otro importante es que uno debe tener siempre claro que uno empieza una actividad y la tiene que siempre monitorear pedir cuenta, como van, que les falta como puedo ayudar porque si uno los deja solo como si se le olvidara uno tiene que estarles recordando uno tiene que estar en toda

**¿Qué herramientas del Sistema de Aseguramiento de la Calidad ha utilizado para el mejoramiento de la calidad escolar?**

De partida nosotros tenemos el PEI institucional que lo hemos ido analizando hemos ido renovando la misión y la visión, los objetivos estratégicos siempre estamos renovando una cosa o la otra pero ya ahora en diciembre viene otra revisión para prepararnos para el otro año, el reglamento de evaluación también lo hemos ido renovando ahora hay que darle una vuelta en diciembre, tenemos el marco para la buena enseñanza tenemos este marco para la buena dirección, tenemos el apoyo de la agencia de la calidad que siempre nos está enviando nuevos insumos importantes, yo creo que el apoyo de la agencia de la calidad es súper potente entonces todo este material, este mismo que hay gráficos, los estándares indicativos también lo tenemos que trabajar con los profesores porque de esa manera se supera, yo creo que los profesores ya están cansados porque yo siempre les digo, lo más importante es el aspecto pedagógico, ahí es donde tenemos que trabajar, ahí es donde tenemos que ir mejorando entonces todo esto nos apoya para ir elevando nuestros estándares académicos que esa es la razón de ser y bueno los indicadores que nos llegan del SIMCE también los analizamos, los otros indicadores de la calidad también son súper importantes porque todos esos indicadores son importantes porque apuntan al mejoramiento de los estándares pedagógicos.

**¿Cómo promueve en su unidad educativa la inclusión y equidad escolar?**

Mira nosotros estamos trabajando con niños que son inclusivos aceptamos a todos o sea tenemos casi todos los cupos ya, tenemos 58 niños del PIE por una parte trabajamos con el programa de integración tenemos estudiantes con situaciones de muletas, discapacidad física, que también es inclusión, también tenemos niños que son extranjeros, también los incluimos, tenemos niños de

distintas clases sociales, porque acá esta todo mezclado y también para nosotros eso es inclusión tenemos también niños de ascendencia indígena también es inclusión entonces nosotros estamos abiertos a todo, a no seleccionar sino que cubrimos las vacantes por orden de llegada, las vacantes ya están cubiertas para el próximo año tenemos capacidad para 300 alumnos.

**¿Qué acciones realiza usted para lograr eficazmente la enseñanza y el aprendizaje en su unidad educativa?**

Ya miré aquí hemos hecho capacitaciones, preparo a mis profesores, tenemos un plan de capacitación donde dice que el primer año hicimos un coaching de convivencia escolar después hicimos una capacitación para todo el personal de evaluación, después del método Matte y ahora de convivencia nos queda por hacer nos queda uno por hacer sobre el Diseño Universal de Aprendizaje, entonces la capacitación es importante, lo importante es invertir en capacitación de los profesores.

**¿Cómo logra desarrollar profesionalmente a su equipo docente?**

A través de la capacitación

**¿Cómo logra que su equipo directivo comprenda las políticas educativas y normativas educacionales?**

Nosotros nos juntamos una vez a la semana con el equipo directivo y vamos analizando y socializando toda la documentación que nos llega a través del ministerio, a través de la agencia de la calidad, a través de las distintas páginas del ministerio, comunidad escolar, de ahí vamos sacando las normativas entonces nos damos el tiempo para ir analizando lo nuevo que está saliendo la ley de inclusión sacamos todos los documentos y lo trabajamos en las reuniones semanales.

**¿A cuáles proyectos postuló su unidad educativa en el último año? y ¿Cómo logró gestionarlos?**

Durante los últimos años postulamos al proyecto del Huerto Escolar “Vive tu huerto” lo ganamos, estamos esperando los resultados de la certificación ambiental, los apoderados postularon aun proyecto de la intendencia y lo ganaron, estamos esperando el Movámonos por la Educación Pública que ese es a nivel de todas las escuelas ya se ganó y se está esperando que lleguen todas las compras y estos se gestionan trabajando en equipo, trabajando colaborativamente y delegando responsabilidades en las personas, de esa manera. Ahora nos ofrecieron ejecutar un proyecto en nuestro establecimiento y a mí me gusta ver la letra chica saber que quieren para que vienen y ver cómo nos ayudamos mutuamente yo puedo abrir las puertas para que una institución haga lo esto y lo otro pero tenemos que vernos beneficiados y en el último proyecto, hay una Corporación que se llama Tromu que fuero a ofrecer al DAEM un proyecto y el caballero del DAEM le dijo que a tres escuelas podría servirles este proyecto, Huilquilemu, Prosperidad y San Miguel y cuando llegaron aquí y me empezaron a hablar del proyecto, oye era lo que yo siempre quise, ellos buscan desarrollar las habilidades emocionales de los niños, es una auto gestión nosotros no tenemos que pagar nada, y ellos ofrecen talleres para los niños, estando el profesor de la asignatura pero ellos a parte colocan al monitor para que trabajen juntos en

distintos talleres, mira en teatro, en croquis, en fotografía documental, en circo social y tela, yoga , literatura, cine, magia, carpintería, huerto escolar y entonces esto es lo que yo quería huerto escolar y me van a traer dos monitores de huertos, este proyecto lo vamos a trabajar dos días lunes y miércoles desde el tercer periodo y hasta la tarde entonces los vamos a separar por niveles, NT1, NT2 y primeros; segundo, tercero y cuarto y después segundo ciclo entonces los niños van a poder elegir tres de estos talleres y en ese horario los niños se van a dividir según el taller, van a andar chicos y grandes juntos con dos personas entonces de esa manera vamos a trabajar. Detrás de los talleres ellos realizarán una investigación que van a hacer en tres realidades entonces ya les aplicaron un diagnóstico a todos los niños, parten por el diagnóstico, luego por la planificación que ya tenemos los horarios y quienes van a estar a cargo, y cuando comience esto viene un monitoreo de la parte emocional del desarrollo de habilidades blandas esta es una investigación de proceso.

## ENTREVISTA D3

**Frente a conflictos que se han producidos en su escuela ¿qué valores han primado en sus decisiones? ¿Por qué?**

Eeeemmm bueno cuando hay conflicto en la escuela prima principalmente escuchar a todas las partes eeee. para mí lo más importante es el dialogo la comunicación eeeee y buscar siempre los equilibrios, siempre con respeto.

**¿Cómo ha logrado que sus profesores tengan confianza en sus decisiones?**

Eeee primero ser coherente con lo que uno dice, verdad ya eee yyy para mi otorgarle los grados de confianza que ellos tienen conversando en el consejo de profesores que lo que dominan mejor el curriculum son ellos y la creatividad para poder lograr los aprendizajes de los alumnos, está en ellos mismos, y que son capaces de lograr lo que ellos estiman de acuerdo a los lineamientos del colegio

**Frente a un problema de justicia social (transparencia, Imparcialidad) ¿Cómo ha procedido?**

Siempre rigiéndose a lo que corresponde, a lo correcto a la ley, ser transparente, ser claro,

**Cuando se ha visto enfrentado a la situación de asumir sus errores, ¿Cómo lo hizo?**

Eee siendo honesto, responsable y asumiendo con responsabilidad mis errores, es decir, si tengo que disculparme lo he hecho, reconociendo cuando me he equivocado ya sea de manera personal o pública.

**¿Cómo aprovecha las oportunidades que le da su entorno para fortalecer su unidad educativa?**

Eeeeeee bueno el tener contacto con las redes de la comuna, gestionarlas verdad y lo que significan, incorporando especialmente los apoderados la familia. Es un trabajo muy importante eeee la iglesia también, católica... yo vivo, como vivo en san clemente, entonces las redes uno las conoces, conoce gente que participa en las redes.

**¿Cómo logra armar buenos equipos de trabajos en su unidad educativa?**

Primero eeee apelando a la a la identificación de cada una de las personas que forman parte del equipo con la institución, que se identifiquen, que sean comprometidos... por supuesto que que en el equipo siempre personalmente cada uno tiene que tener algunas características para trabajar en equipo, verdad eee escuchar al otro. Saber de qué en la opinión de que tiene uno eee no es la absoluta verdad y más o menos esa es la realidad. Eeeemmmm mira es que a nivel de colegio es el gran equipo .... A nivel de colegio que lo conforman todos los que trabajamos acá.

Y Este equipo se le da con claridad lo que queremos alcanzar que está basado en el PEI... he trabajado mucho con el PEI la misión la visión el perfil para donde queremos caminar. Más que conocer compartirla y ver que opinan ellos, si hay que cambiarla o no cambiarla, y eso se hace todos los años... si, que integra a toda la unidad educativa. los padres incluso los alumnos, los profesores.

**Frente a contingencias y conflictos, ¿qué estrategias de negociación utiliza con mayor frecuencia? ¿Por qué?**

La comunicación, el dialogo, sentarnos aquí a la mesa yyy ver los dos puntos de vista eee yy normalmente escuchar esas dos realidades juntos.... Y nos ha resultado mucho porque se han resuelto los conflictos.

**¿Cómo logra que sus mensajes sean bien aceptados por su equipo de trabajo?**

Con vocación, con respeto, siempre con respeto, escuchando para poder ser escuchado.

**Frente a las necesidades personales de los funcionarios de su unidad educativa ¿cómo ha actuado?**

Con mucha comprensión, todos los fundamentos son válidos, por ejemplo, si solicitan día administrativo yo les doy porque como le digo todos los argumentos para mi son validos

**¿Cómo logra usted crecer profesionalmente?**

Constantemente estoy estudiando, por ejemplo, ahora estoy haciendo un magister, he participado en pasantías al extranjero

**¿Cómo logra conseguir los resultados esperados en la unidad educativa?**

Se logra con harto apoyo a los profesores, harta confianza en ellos, utilizando estrategias de reforzamiento en los alumnos más descendidos, talleres para los alumnos más aventajados, midiendo y monitoreando el curriculum, conversando con los profesores de manera individual y con el equipo.

**Frente a resultados académicos no conseguidos ¿Cómo actúa?**

No se ha dado ese punto, llegue a un buen colegio...eee y en caso que se diera esa situación seria analizar cómo fueron las practicas pedagógicas, el profesor es fundamental, la formación de los profesores y de los alumnos es fundamental

**¿Cómo consigue liderar su unidad educativa?**

Con transparencia, respeto, comunicación, buscando que cada uno vaya cumpliendo sus necesidades, intereses, sin perder de vista las necesidades del colegio.

**¿Qué herramientas del Sistema de Aseguramiento de la Calidad ha utilizado para el mejoramiento de la calidad escolar?**

Se aprovechan las entrevistas que se le hacen a los apoderados a los alumnos, también MBE, el MINEDUC entrega orientaciones en temas como talleres de vida saludable se hace, orientaciones sobre clima organizacional se hace, se van considerando las orientaciones emanadas desde el MINEDUC.

**¿Cómo promueve en su unidad educativa la inclusión y equidad escolar?**

Mire...bueno la promoción acá se da con equidad, generando proyectos inclusivos, porque tenemos 109 alumnos con nee..y ahí tenemos 5 profesoras de

ed.diferencial..tenemos psicólogas, trabajadoras sociales que todas están en post de ayudar a los niños y niñas...tienen. Hay adecuaciones curriculares con las profesoras...ahora...aquí nadie en estos tres últimos años nadie a quedado repitiendo...porque consideramos que el peor fracaso de un alumno es repetir...están todos los medios como para ayudarlos a superar...por ejemplo en las matriculas se matricula de acuerdo a la orden de llegada. No hay selección acá...todos son iguales.

**¿Qué acciones realiza usted para lograr eficazmente la enseñanza y el aprendizaje en su unidad educativa?**

Se dan las directrices para poder filmar algunas clases de los profesores y ver cuáles son sus fortalezas y debilidades en la unidad que están viendo en la clase eeehh de acuerdo al marco para la buena enseñanza...eeh actualmente el video y después se analiza...entre el director, docente y jefe técnico....ehh se ve cuáles son las fortalezas, las debilidades pa` que después se rectifiquen dónde están los ee...ahora todo esto basado en el marco de la buena enseñanza...por ejemplo la pizarra tienen que colocar el objetivo de la clase...de los momentos de inicio, desarrollo y cierre de la clase, recapitular lo que se vio y que quede claro.

**¿Cómo logra desarrollar profesionalmente a su equipo docente?**

Eehh por ejemplo eeh en temas que uno va aprendiendo...se los va eeh comunicando a ellos en la medida eehh de que uno lo encuentra necesario, capacitándolos.

En este año a través del PME hicimos una capacitación sobre resolución de conflictos. Vinieron de una ATE de Santiago y estuvimos dos días con ellos.

**¿Cómo logra que su equipo directivo comprenda las políticas educativas y normativas educacionales?**

Bueno ellos son autodidactas ah, entonces eh y cuando hacemos reunión conversamos algunos e como se van dando las políticas nacionales en cuanto al encasillamiento, en cuanto al marco de la buena dirección, se va produciendo ese, incluso hay un el jefe técnico también está haciendo la tesis de magister en la católica.

No porque están, están en cómo se llama...interioresados del tema... claro y las leyes que van saliendo se leen se interpretan, se comprenden

**¿A cuáles proyectos postuló su unidad educativa en el último año? y ¿Cómo logró gestionarlos?**

Bueno nosotros hemos postulado al programa de mejoramiento educativo, que es el gran programa.... Bueno el programa de wifi, un proyecto de infraestructura construir una sala multi-taller, un proyecto de las, un proyecto que se llama... de las lluvias, osea, verdad, porque se inundaba un poco se hizo un proyecto de eso. eeeee Bueno dentro del PME hay 29 acciones, y cada acción eeeee es sumamente importante, por ejemplo hay una acción de un viaje cultural, cada curso hace un viaje cultural, puede ir a Talcahuano o a Santiago, en esos extremos. Pueden hay otro otra otra acción de contratar profesionales, ayudantes de aula y eso nos ha ayudado bastante

Aaaa no es que son proyectos que son entregados por el ministerio y uno tiene que elaborar a donde quiere caminar con el colegio

Eeeee bueno primero trabajar mucho por tambien por las pruebas esstandarizadas, verdad eeee y eso se logra a traves de que el curriculum se trabaja dentro del aula y al trabajar el curriculum dentro del aula viene por añadidura los resultados... eeeee si la comunidad educativa ve que el colegio tiene buenos resultados entonces de alguna forma hay arta demanda de ingresar a este colegio. Demanda... ahora nosotros tenemos excelencia académica durante estos últimos cinco años, hemos tenido, entonces la gente también le interesa estos estos eeee apellidos, indicadores y tienen confianza en el colegio porque ven aprendizaje y también disciplina.

Eeee lo que pasa es que se conversa con los apoderados la importancia de la asistencia, porque si no, si faltan alumnos no va a tener el curriculum visto y va va a ser débiles en las evaluaciones y todo eso. Además, si hay, si hay un apoderado o un niño que no viene a clases, hay una trabajadora social que va a la casa y pregunta que está pasando.

Si, si ,si eeee por supuesto y también ingresen a este colegio con un perfil, O sea de aprender bastante y comprometerse bastante con su proceso.