



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

**Directores de establecimientos escolares elegidos por Alta
Dirección Pública (ADP) que no finalizan su período:
Análisis de casos**

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

Estudiante:
Katerin Teresa Concha Jorquera

Profesor Patrocinante:
Sebastián Donoso Díaz

Talca, marzo de 2018

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

**Directores de establecimientos escolares elegidos por Alta
Dirección Pública (ADP) que no finalizan su período:
Análisis de casos**

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

Estudiante:
Katerin Teresa Concha Jorquera

Profesor Patrocinante:
Sebastián Donoso Díaz

Talca, marzo de 2018

CONSTANCIA

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



Talca, 2019

Dedicatoria

Un niño, un profesor, un libro y un lápiz pueden cambiar el mundo

Malala Yousafzai

Dedicado a todos quienes piensan que la educación es la herramienta para cambiar el destino de una nación y quienes las lideran son los forjadores de un nuevo futuro.

A todos quienes participaron en este desafío profesional y personal, principalmente mis padres, quienes me dan las fuerzas para continuar.

Agradecimientos

Por su considerable aporte a este trabajo agradezco a los entrevistados quienes dieron sus diversos puntos de vista, lo cual, sirvió para notar los consensos y discrepancias sobre los diversos procesos por los que pasa un Director elegido por el Sistema de Alta Dirección Pública.

También agradecemos al profesor guía Don Sebastián Donoso Díaz, quien en todo momento dirigió y orientó, ayudando en la comprensión de los proceso del Sistema de Alta Dirección Pública para Directores de establecimientos municipales.

Índice de contenidos

	Páginas
Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Resumen	9
Introducción	10 - 11
Capítulo I: Problematización y Objetivos	
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Objetivos	15
1.3 Preguntas de investigación	15
1.4 Importancia de la investigación	16
Capitulo II: Revisión de la Literatura	
2.1 Historia del Sistema de Selección de Directores Educativos	18
2.1.1. Sistema por Alta dirección Pública y sus Regulaciones	18
2.2 Ley de la Calidad de la Educación N°20501	21
2.2.1. Selección	23
2.2.2. Seguimiento	25
2.2.3. Evaluación	25
2.3. Liderazgo Educativo	26
2.3.1. Gestión Educativa	27
2.3.2. Carrera Docente	27
Capitulo III: Marco Metodológico	
3.1. Descripción de la metodología	30
3.2. Instrumentos utilizados	31
3.3. Determinación de la población objetivo	31
3.4. Criterios de selección de la muestra	31
3.5. Método de procesamiento y análisis de la información	32
3.5.1. Componentes	32
3.5.2. Categorías	33
3.5.3. Fases de validación y confiabilidad	37
3.5.4. Condición ética que asegura la confiabilidad de los datos	37
Capitulo IV: Análisis de Resultados	
4.1. Análisis de los procesos de Selección.	38
4.2 Análisis de los procesos de Seguimiento	41
4.3. Análisis de los procesos de Evaluación	46
4.4 Principales hallazgos	51
4.4.1. Acompañamiento Directivo	51

4.4.2. Calidad Docente	51
4.4.3. Experiencia Directiva	52
4.4.4 Autonomía Laboral	52
Capítulo V: Conclusiones y Reacomodaciones	
5.1. Objetivos específicos	53
5.2. Preguntas de investigación	55
5.3. Objetivo general	56
5.4. Propuestas o desafíos	57
Bibliografía	
Fuente Bibliográfica	59 - 60
Fuente Cibergráficas	61 - 63
Anexos	
Anexo N°1: Pauta de entrevista	64
Anexo N°2: Entrevistado E 1	65
Anexo N°3: Entrevistado E 2	70
Anexo N°4: Entrevistado E 3	75
Anexo N°5: Entrevistado E 4	80

Índice de Esquemas

	Página
Esquemas	
Esquema N°1: Proceso de selección	19
Esquema N°2: Ley sobre la Calidad y equidad de la educación	22
Esquema N°3: Ámbito en el proceso educativo	23
Esquema N°4: Macro zonas y regiones	29

Índice de Tablas

Tablas	
Tabla N°1: Componente y descripción	32
Tabla N°2: Componente y descripción	33
Tabla N°3: Componente y descripción	33
Tabla N°4: Componente y descripción	34
Tabla N°5: Componente y descripción	34
Tabla N°6: Componente y descripción	34
Tabla N°7: Componente y descripción	35
Tabla N°8: Componente y descripción	35
Tabla N°9: Componente y descripción	35
Tabla N°10: Componente y descripción	36

Tabla N°11: Componente y descripción	36
Tabla N°12: Actividades	36
Tabla N°13: Componente: selección, seguimiento y evaluación	38
Tabla N°14: Categorización y número de recurrencias.	38
Tabla N°15: Categorización y número de recurrencias.	39
Tabla N°16: Categorización y número de recurrencias	40
Tabla N°17: Categorización y número de recurrencias	42
Tabla N°18: Categorización y número de recurrencias	43
Tabla N°19: Categorización y número de recurrencias	44
Tabla N°20: Categorización y número de recurrencias	45
Tabla N°21: Categorización y número de recurrencias	46
Tabla N°22: Categorización y número de recurrencias	48
Tabla N°23: Categorización y número de recurrencias	49
Tabla N°24: Categorización y número de recurrencias	50

Resumen

La responsabilidad directiva resulta esencial para lograr el desarrollo de una educación de calidad para todos y todas. Es por ello que en la búsqueda de mejores Directores para los establecimientos educativos públicos, se creó la ley Nº 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, así nace el nuevo proceso de selección de Directores basado en el denominado Sistema de Alta Dirección Pública (SADP).

La presente investigación tiene como objetivo dar a conocer tras un estudio de casos, cuáles son las razones fundamentales del no término del proceso de Directores de Establecimientos Educativos (DEE). Esto a través de entrevistas estructuradas que fueron aplicadas a una muestra representativa de directores de la región del Maule.

Finalmente, los resultados obtenidos permitieron evidenciar que existe una auto-percepción positiva sobre el desempeño de los directores, no así, respecto de los procesos de instalación y seguimiento. Por lo que resulta esencial, generar reformas en las metodologías de evaluación a los Directores, debido a que, esto perjudica la gestión y liderazgo educativo que debiese estar inserto en cada establecimiento.

Introducción

Con la instalación del Sistema de Alta Dirección Pública mediante el Servicio Civil, la selección de los cargos directivos en el ámbito público ha tenido un proceso de transparencia y cambio a la hora de elegir a quiénes lideraran alguna organización perteneciente al Estado de Chile. Desde esta perspectiva, los directivos escolares, paulatinamente han ido ingresando al sistema señalado para ser parte de un procedimiento, en donde prima la necesidad de contar con directivos idóneos para los establecimientos del país.

La presente investigación se basa en conocer y comprender dicho Sistema, y con ello lograr contextualizar cómo se han forjado las políticas educativas y el liderazgo directivo en Chile.

Cabe señalar, que la ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, es una de las innovaciones que se han desarrollado para asegurar que quienes dirijan los establecimientos educacionales tengan habilidades de liderazgo, por lo que los postulantes deben pasar por un riguroso sistema de Selección de Directores por Alta Dirección Pública (SADP).

Esta ley, busca asegurar que los profesionales elegidos para dirigir las escuelas municipales posean competencias y sean verdaderos líderes pedagógicos. La ley, además, introduce convenios de desempeño en la gestión del director, definiendo metas claras y transparentes.

A través de la presente investigación, se podrá conocer la situación que han vivido aquellos directores que habiendo sido seleccionados por SADP, no lograron completar los 5 años que se estipula para dicho cargo, tras desvinculaciones anticipadas o renuncias antes del plazo establecido.

Sus opiniones sobre los procesos de selección, seguimiento y evaluación, además de indagar las razones por las cuales han sido desvinculados de sus labores anticipadamente, son parte de la información que contiene el presente trabajo y que se analizarán a lo largo de la investigación.

Mediante la metodología de las entrevistas semi-estructuradas a los directores de la muestra, se buscará profundizar sobre el SADP, sus alcances, resultados y funcionamiento desde la última modificación a la fecha.

Los resultados obtenidos de la muestra sumado al análisis bibliográfico que se realizará sobre el Sistema de Alta dirección Pública, la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, procesos de selección, seguimiento y evaluación de los directivos en la actualidad, liderazgo educativo, gestión educativa y carrera docente, entre otros temas. Permitirán tener un primer diagnóstico sobre qué tan eficiente ha sido el SADP y si ha cumplido con los objetivos de su creación.

Los resultados de ésta investigaciones permitirán aportar en el análisis sobre las modificaciones realizadas la Ley 20.501, sobre calidad y equidad de la educación. Profundizando en las falencias que aún permanecen y que perjudican una buena gestión y liderazgo directivo.

Capítulo I

Problematización y Objetivos

El capítulo presenta el planteamiento del problema que origina el estudio y los objetivos del mismo, buscando dar cuenta de los factores que han incidido en que los directores de establecimientos escolares (en adelante DEE) elegidos por el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) no finalizan su período para el cual fueron nombrados. En forma complementaria se entrega información respecto de la política pública actual, que rige estos procesos de selección en el país.

1.1. Planteamiento del Problema

En el año 1978, cuando se promulga la Ley 2.327, cuya idea era la de establecer un sistema de carrera docente entregando diversas disposiciones que regulaban el ejercicio docente, siendo uno de los primeros gestos por parte del Gobierno de ese entonces sobre los temas del ejercicio docente, y disponiendo además del nombramiento del cargo de director.

La legislación Chilena registra diversos cambios y transformaciones en relación al ordenamiento jurídico que regula los procesos para acceder a cargos de Alta Dirección Pública, entre los cuales, destacan los que rigen la dirección de establecimientos escolares “La carrera directiva de los profesionales de la educación no es ajena a este mecanismo de general aplicación en nuestra legislación, por el contrario, ha sido parte integrante en el Estatuto Docente desde su creación en la Ley N°19.070 de 1991” (Biblioteca Nacional del Congreso de Chile, 2004, p. 4).

“Artículo 31.- En los concursos para vacantes de cargos docentes directivos y de unidades técnico-pedagógicas, los postulantes deberán cumplir el requisito de tener estudios de administración, supervisión, evaluación u orientación vocacional. Este requisito no será exigible en localidades donde no hayan postulado profesionales de la educación con dichos estudios (...) Las vacantes de Directores de establecimientos educacionales serán provistas mediante concurso público de antecedente” (Biblioteca Nacional del Congreso de Chile, 2014, p. 5).

Dando pasos significativos hacia la selección de directivos con ciertas características que permitan el desempeño correcto de sus cargos y responsabilidades. Posteriormente en 1992 se establece el DFL N° 453 que fija la duración de los períodos de los directivos. Más adelante, en 1995 la Ley 19.410 estableció las características para el proceso de selección de los directores noveles, sentando algunas de las bases de lo que sería -bastante tiempo después- el Sistema de Alta Dirección Pública.

Cuando estaba vigente la Ley 19.532 de 1997 el nombramiento o contrato de los Directores tenía también una vigencia de cinco años, al término de los cuales se debía efectuar un nuevo concurso. Sin embargo, permitía que postulara el Director en ejercicio pese a no poseer distinción por su desempeño, solo bastaba tener la voluntad del Alcalde, quien podía tomar esta determinación. En la Ley 20.006 del 2005 se producen importantes avances acerca de la selección de los cargos directivos: Las vacantes de Directores serán provistas mediante concurso público de antecedentes y oposición al establecer la concursabilidad de todos los cargos y las principales características de la comisión calificadora, así como las etapas que componen el proceso.

Finalmente el 2011 se publica la ley 20.501 de la calidad de la educación en cuya implementación se consideran variados aspectos que permitirían alcanzar y fortalecer la educación pública

“Entrega a los directores de establecimientos atribuciones (...); modifica la asignación de excelencia pedagógica para los docentes (...); crea por una vez un fondo para un bono especial para docentes jubilados a diciembre de 2010; consagra un plan de retiro para los profesionales de la educación municipal” (Educación 2020, 2017, p 2).

No obstante, se incluye la utilización de un sistema de selección de directores (SADP) en el cual se establece “un concurso público para Directores de las Direcciones de Educación Municipal y directores de establecimientos educacionales con la participación de la Alta Dirección Pública, incorporando entre sus miembros a un especialista en educación” (Educación 2020, 2017, p 2). Esto como un mecanismo que por sus características permitiera incorporar al sistema público a los profesionales más idóneos para desempeñar los cargos de Directores de Establecimientos Educacionales.

Este sistema busca asegurar la transparencia en el proceso gracias a la participación de profesionales ajenos a los establecimientos de postulación, incorporando además una serie de requisitos que en la teoría permitirían, que sólo los postulantes más capacitados accedan a las etapas finales e ingresen a los respectivos cargos. Además, contempla un proceso evaluativo de la gestión de los directores de establecimientos educacionales (DEE), mediante convenios de desempeño anuales previamente establecidos “lo que demuestra un carácter cada vez más profesional de la función y cargo de director, y el correspondiente desarrollo de políticas en este sentido” (Biblioteca Nacional del Congreso de Chile, 2004 p.6).

A pesar de la complejidad del proceso de selección y de la incorporación efectiva de directores (ADP) a establecimientos educacionales, se han presentado dificultades relativas al proceso de seguimiento y acompañamiento de directores por diversas causales que en ocasiones son poco claras.

En términos concretos, el problema fundamental radica en que no se logran identificar de manera clara las causales respecto del por qué algunos directores no finalizan su período de nombramiento, tras haber sido seleccionados por el mecanismo de ADP. Asumiendo esta situación para efectos del estudio, como un fracaso eventual del sistema de reclutamiento, selección y seguimiento de directores.

Actualmente no se dispone de antecedentes sistemáticos y más completos sobre esta situación en términos de sus causales directas (causa eficiente) e indirectas, que incidan en la ocurrencia de este fenómeno, y en razón de ello, se constata un vacío en el manejo del tema. Lo que incide en los procesos de formación, y con mucha probabilidad, también en la evaluación de estos cargos.

Es por ello que resulta esencial, reducir el conocimiento insuficiente. Con esto, nos referimos a saber tanto de la formación como la selección, acompañamiento y evaluación de los directores, disponiendo de mayores antecedentes respecto de las dificultades que enfrentan y de la secuencia de desafíos que se les presentan. Logrando traspasar este saber al mejoramiento de los procesos formativos, selectivos y de diseño de la una carrera profesional para los DEE.

Autores como Leithwood et al., (2008) recalcan que el liderazgo es el segundo factor escolar más importante sobre el aprendizaje de los estudiantes. Por otra parte, Barber y Mourshed (2007) señalan que “las reformas escolares rara vez tienen éxito sin un liderazgo efectivo” (p. 40). Por ello es que Pashiardis y Johansson (2016, p.12) mencionan que “... cada vez es más obvio que más investigación sobre las necesidades de los líderes educativos dentro de un contexto cultural específico es definitivamente necesaria para preparar líderes escolares exitosos y eficaces”.

Argumento que coincide con Oplatka quien indica que la investigación sobre el liderazgo educativo en América Latina es muy limitada (2016: 8), lo que es reforzado por Vaillant (2015). La atención al trabajo que desempeñan directores y directoras se ha restringido a tareas muy específicas que limitan lo que los líderes escolares pueden lograr en las escuelas (Patrón y Cisneros, 2011, Reeves, 2012, Sepúlveda y Lagomarisimo, 2007, Weinstein et al., 2011, Weinstein et al., 2014).

A pesar de lo que ya se conoce del tema, es de suma importancia estudiar el fenómeno descrito en esta investigación para conocer el mecanismo de selección incorporada y la validación que éste ha tenido en estos años. Lo que se expresa en su prolongación y profundización para los años siguientes (Egaña, 2017). Otros puntos importantes a destacar se refieren a temas relacionados con los altos costos directos e indirectos involucrados en este proceso, tales como: financieros, de tiempo invertido en la selección (para que finalmente no de los resultados

esperados), de uso alternativo de recursos, de las expectativas en este plano, y del impacto sobre la gestión.

Lo anterior, entregará datos, que derivarán en antecedentes relevantes para las políticas de formación, reclutamiento y selección que se impulsan por diversas instituciones asociadas a la materia señalada.

A su vez, considerar aquellos efectos que ha tenido el desarrollo de la ley 20.501 a través de la importancia o incidencia en prácticas de liderazgo directivas como dirección y desarrollo de personas que se instalan con mayor persistencias que otras como gestionar instrucciones y rediseñar la organización (Errázuriz, M. Kutscher, M. Williamson, C. , 2016).

Surge con ello la necesidad de identificar y describir las razones que expliquen la no finalización del período de un director en un establecimiento escolar (DEE) bajo la modalidad de Alta Dirección Pública (ADP). El estudio se centra en la región del Maule, en comunas que ya han implementado el sistema de ADP hace algún tiempo, favoreciendo el proceso de transparencia y modernidad que se requiere desde algunos años para el logro eficaz de un liderazgo directivo.

1.2. Objetivos

Objetivo General:

Identificar y caracterizar los factores fundamentales que explican el por qué Directores de establecimientos escolares (DEE) elegidos por alta Dirección Pública (ADP) no finalizan su período.

Objetivos específicos

- Identificar los principales problemas (desafíos) que se presentan en los (DEE) escogidos a través del sistema de ADP, en sus prácticas cotidianas y que impactan en el fenómeno considerado.
- Establecer la visión que tienen los ex-directivos considerados sobre las actuales metas en materia de liderazgo y de DEE.
- Identificar las necesidades formativas y de acompañamiento que demandan los directivos escolares, basado en su propia experiencia en el cargo.

1.3. Preguntas de Investigación:

- ¿Cuáles son los principales factores que inciden en que un DEE elegido por alta Dirección Pública (ADP) no finalice su período de nombramiento?
- ¿Cuáles son las necesidades formativas de los DEE que se derivan de la situación descrita?

- ¿Cuáles son los principales desafíos de Política Pública en materia de selección, acompañamiento y evaluación de DEE?

1.4. Importancia de la investigación:

La política pública en educación en el país ha impulsado con fuerza el desarrollo del liderazgo pedagógico a nivel de equipos directivos, como una herramienta decisiva del mejoramiento de la educación escolar en todo plano. Lo que además, se ha traducido en instrumentos como los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (MINEDUC, 2014) y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015), sumando a ello la creación de los dos centros de liderazgo Educacional (2016) poniendo en evidencia la significación que revisten estas materias desde la política pública.

En razón de ello es fundamental comprender el liderazgo educativo en distintos niveles del sistema escolar, como un factor clave para generar condiciones que provoquen o retarden el cambio y la mejora educativa (Day & Sammons, 2016; Leithwood & Jantzi, 2008). Lo que sustenta el énfasis por fortalecer y desarrollar las capacidades de los líderes educativos, llevando a la formación en liderazgo a una prioridad de política pública (Barber, Whelan, & Clark, 2010).

Un factor determinante en este ámbito es que la formación en liderazgo busca promover la coherencia sistémica, entendida como una preocupación de los líderes por la calidad y equidad del conjunto de los establecimientos, asumiendo una responsabilidad compartida por la mejora del sistema (Fullan & Quinn, 2015).

Si bien en Chile este tema se encuentra más avanzado en comparación a otros países de América Latina, la formación especializada para distintos tipos de liderazgo aún está en deuda (Weinstein & Hernández Vejar, 2014).

La oferta formativa del CPEIP incipientemente diferencia entre líderes con distintos años de experiencia, con diferentes trayectorias profesionales o que desempeñan disímiles roles en el equipo de gestión. A pesar de estos esfuerzos, estudios muestran que persiste una brecha entre las metodologías y contenidos de formación, y las necesidades declaradas por los propios líderes educativos en base al ejercicio de su rol (Campos et al., 2014; Muñoz & Marfán, 2011). Asimismo, la falta de instancias formales de formación en liderazgo para docentes afecta negativamente su interés por convertirse en directores (Galdames & González, 2016).

“Dicha norma busca contribuir al perfeccionamiento de la labor que desempeñan estos profesionales de la educación, ya que a través del concurso se garantiza la posibilidad de elegir entre distintos interesados, incluyendo los que actualmente ocupan los cargos de directores y de jefes de departamento” (Biblioteca Nacional del Congreso de Chile, 2004, p.8).

En las experiencias nacionales se han desarrollado procesos de selección en diversas comunas del país, esto cuenta con un orden que comienza con una inducción y acompañamiento al Director al menos el primer mes e incluso de manera constante el primer año de ejercicio del cargo, lo cual influye positivamente en el liderazgo que este Director implementará en su establecimiento y con su equipo de trabajo (Servicio Civil, 2016).

Además las instituciones creadas deben reforzar los estándares de liderazgo y esto se evidencia con la creación del Servicio Civil, generando avances innegables pero esto se ve relegado con temas del ámbito político, puesto que la selección de personal directivos de las diversas instituciones de Estado de Chile quienes son los que lideran los nuevos cambios en educación, está sujeta a evaluación y arbitrio de las autoridades políticas del momento, lo que condiciona la estabilidad laboral e independencia de los ejecutivos públicos de la época y pulso de la política contingente, además de los cambios de gobierno y elecciones (Doizi, 2015).

Es necesario conocer a los verdaderos actores influyentes en los establecimientos, cuáles son los problemas propios de su quehacer, cómo dan cuenta de los desafíos que presentan y sobre las dificultades para llevar a cabo su gestión. Este análisis de caso evidenciará conclusiones respecto al SADP y cómo va avanzando el compromiso educativo de todos sus agentes. Las normas junto con regular las acciones a quienes afecta, también instauran un sentido común de trabajo y mejora con respecto a una realidad.

Hoy los directores de los establecimientos educacionales juegan un rol decisivo en los resultados de aprendizaje de sus estudiantes. Un director con liderazgo es capaz de establecer un rumbo claro, motivar e inducir una gestión curricular y pedagógica adecuada para sus estudiantes.

"En este escenario, el director de escuela o liceo ya no sólo debe ordenar y controlar, sino que debe asumir el liderazgo educativo y la gestión administrativa y financiera del establecimiento, lo que implica nuevas responsabilidades tales como la de animador, mediador, motivador y comunicador pedagógico y, por otra parte, la de gestor y administrador de medios y recursos" (Biblioteca Nacional del Congreso de Chile, 2004, p.21).

Esta investigación entrega luces de los principales desafíos que experimenta un director y la influencia de la política pública actual en materia de selección, acompañamiento, evaluación de DEE y si se cumple realmente con las necesidades que experimenta el SADP.

Capítulo II

Revisión de la Literatura

El sistema de selección de cargos públicos por Alta Dirección Pública (en adelante ADP) define el funcionamiento y selección de estos cargos de dirección pública con la finalidad de generar mayor transparencia y calidad a los puestos directivos otorgados por el Estado de Chile.

Su principal función es la de dotar al país de profesionales idóneos para el desempeño de cargos directivos de alta confianza. Al principio se partió escogiendo 417 cargos de los más altos niveles jerárquicos, no solamente ligados a la educación, hoy en día superan los 1.200, ya sean, de nivel jerárquico alto¹, jefes de servicio y cargos de nivel II, donde destacan entre otras atribuciones del sistema de ADP están seleccionar directores de empresas públicas: Codelco, jueces y secretarios de tribunales, directivos de la nueva institucionalidad de la educación pública, jefes de departamento de educación, directores de escuela y liceos municipales.

En el siguiente capítulo abordaremos: la historia de la selección de directores en el sistema público; Los cambios que han transcurrido sobre la Ley de Calidad y Equidad de Educación 20.501; Y la importancia de la selección, seguimiento y evaluación de dichos cargos.

2.1 Historia del Sistema de selección de directores Educativos.

2.1.1. Sistema por Alta Dirección Pública y sus regulaciones.

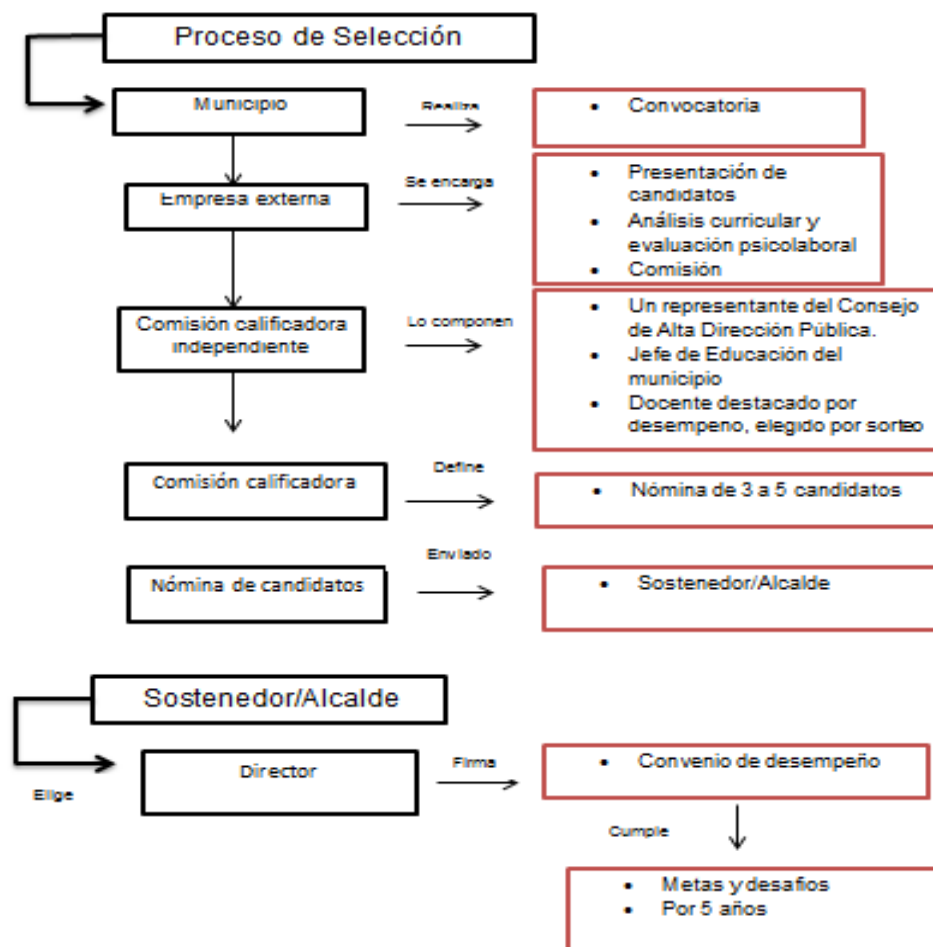
La educación chilena está pasando por un proceso de transformación, tras lograrse varios acuerdos entre los distintos sectores políticos. Entre los avances destaca la creación del Servicio Civil, que tuvo con objetivo implementar un sistema de selección de directores y jefes de servicios mediante un proceso que garantizara la transparencia e idoneidad de los profesionales seleccionados para cargos públicos.

En el caso de los directores escolares y su selección, también ésta normado por el Servicio Civil. En tanto, en febrero de 2011 se promulga la Ley sobre la Calidad y Equidad de la Educación (Nº 20501); en ella se estipula una serie de cambios para la educación en nuestro país y establece el nuevo funcionamiento para el nombramiento DEE en Chile.

¹ Los cargos de DEE se definen de III nivel dentro de la Jerarquía.

Para el proceso de concurso para proveer cargos de jefes del Departamento de Educación Municipal (DAEM) o Directores de Escuelas y Liceos Municipales, se implementaron las siguientes etapas:

Esquema N°1: Proceso de selección



Fuente: Elaboración propia

Este nuevo proceso incorpora una serie de responsabilidades e incentivos no considerados antes de la modificación de la Ley 20-501, para integrar a los mejores profesionales para que trabajen en mejorar la calidad de la educación pública.

"La ley estableció que para reclutar a estos directivos se realicen concursos públicos, con la participación de la Alta Dirección Pública (ADP), como una forma de aprovechar la exitosa experiencia acumulada de la ADP en materia de selección de directivos para el Estado" (Alta Dirección Pública y Reforma Educacional, 2014 p.16).

Al realizar el proceso de selección, es conducida por una Comisión Calificadora Independiente, la cual está encargada de vigilar la no discriminación, imparcialidad y plena transparencia del concurso. Además, debe velar por el resguardo de la confidencialidad en el proceso mismo y “asegura el mérito e idoneidad de los candidatos/as que llegan a las instancias finales del proceso de selección” (Alta Dirección Pública y Reforma Educacional, 2014 p.27).

"En el caso de los directores de establecimientos educacionales, la ley entregó a la Alta Dirección Pública la definición de perfiles transversales, la elaboración de convenios de desempeño tipo y la conformación de registros de expertos que deben representar al Consejo ADP en la selección de candidatos, y de consultores especialistas en selección de personas, encargados de evaluar competencias de los postulantes a nivel nacional". (Alta Dirección Pública y Reforma Educacional, 2014, p.42).

Respecto de lo anterior, el Director seleccionado bajo el proceso de Alta Dirección Pública debe tener ciertas condiciones, habilidades y destrezas que le permita cumplir a cabalidad con el desarrollo de sus funciones, siendo versátil y competente según las necesidades y realidades del establecimiento que dirige (Servicio Civil, 2014).

En esta misma línea la ley 19.070 (ley de estatuto docente) incorpora algunas de las características del ingreso de DEE al sistema municipal y se complementa con artículos de otras leyes tales como la Ley N°19.410 “Las vacantes de Directores de establecimientos educacionales serán provistas mediante concurso público (...) El nombramiento o contrato de dichos Directores tendrá una vigencia de cinco años, al término de los cuales se deberá efectuar un nuevo concurso” (Biblioteca del Congreso Nacional, ley 19.070).

A pesar del intento de reformar la educación pública y del importante rol que juega el servicio civil en la aplicación de un proceso transparente y universal para cargos directivos, aún existe un hecho que pone en jaque al sistema. Debido a que la decisión final después de todo el proceso que realiza el Servicio Civil, depende 100 por ciento de la autoridad política comunal en ejercicio. Comprometiendo la validez y transparencia de la selección del directivo, visto desde otra óptica la selección también está sujeta a los cambios de gobierno. “En particular, se ha considerado la tensión entre centralismo y descentralización, para sostener que la municipalización constituye un atavío de la privatización educativa que se impuso en Chile a partir de 1980.” (Alarcón, Castro, Donoso, 2013, p.179).

Otro elemento que significa un problema es la condición de planta que pierden los directores escogidos a través de este modelo ADP, ya que quedan sujetos a un cumplimiento de metas y convenios de desempeño establecidos por los sostenedores pero donde el escogido también tiene la posibilidad de intervenir.

En los últimos años se ha dado especial importancia al ejercicio del liderazgo y su relevancia para enfrentar todo tipo de contextos educativos y cómo esto se relaciona con un trabajo colaborativo, que incentive a la comunidad educativa a ser parte del quehacer educativo. “Los líderes escolares no son los encargados de imponer metas que a su vez les impusieron a ellos de manera vertical sino los orquestadores de una responsabilidad distribuida en las comunidades escolares” (Waissbluth, 2013, p. 71).

Es así como un director seleccionado por ADP debe poseer una mirada estratégica que le permita observar y generar cambios para lograr una movilidad en su gestión de trabajo y con ello lograr en conjunto con la comunidad, el cumplimiento de los objetivos propuestos. El consejo de Alta Dirección Pública lo define como “La Capacidad para detectar y comprender las señales sociales, económicas, tecnológicas, culturales, de políticas públicas y políticas del entorno local y global e incorporarlas de manera coherente a la estrategia institucional”. (MINEDUC, 2014)

Por lo tanto, un Alto Directivo Público debe tener las competencias para lograr utilizar aquella información que enriquecen su entorno más cercano y aquel más lejano, y con ello generar lineamientos esenciales para lograr una conformación real de lo institucional generando comunicación, participación y actualización del sistema educativo (Silva, 2015).

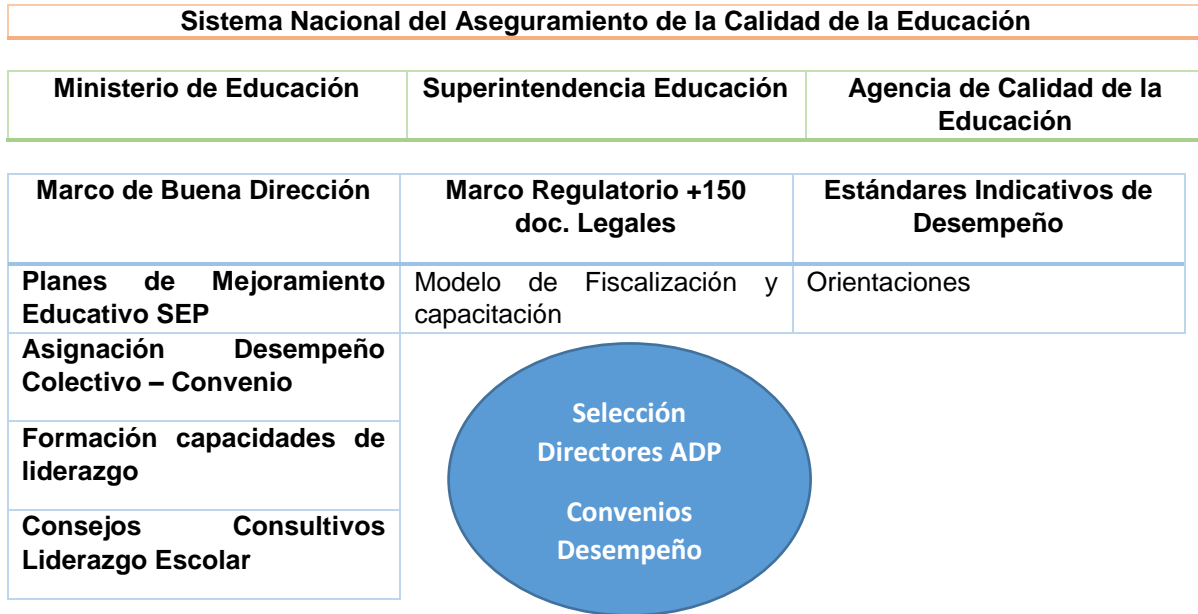
A través de los años se ha buscado perfeccionar el Sistema de Alta Dirección Pública, es así como, se puede destacar la ley 20.955 de 2016, de perfeccionamiento del sistema de dirección pública y fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil, que otorga nuevas atribuciones a esta entidad, donde se destaca la necesidad de contar con profesionales idóneos para el ejercicio de las diversas funciones, tales como: la de director de establecimientos educacionales, reforzar la legitimidad del sistema de ADP, mejorar las medidas que transparentan el sistema y reforzar su efectividad.

2.2. Ley de calidad de la Educación 20.501

En febrero del año 2011 se publicó en el Diario Oficial la ley N° 20.501 denominada de Calidad y Equidad de la Educación, cuya finalidad es mejorar la gestión de la educación municipal en su conjunto, enfocándose esencialmente en el fortalecimiento y mejoramiento del desempeño del nivel directivo. “A su vez es muy importante que comencemos aceptar que ciertos elementos de calidad solo pueden lograrse con profesores y directores que tengan capacidad, cariño y pasión por lo que hacen” (Waissbluth, 2013, p. 54).

En el siguiente esquema se visualiza como queda establecida la nueva ley en vigencia presentada por el Servicio Civil del Gobierno de Chile (2016):

Esquema N° 2: Ley sobre la Calidad y Equidad de la Educación



Fuente: Gobierno de Chile. Servicio Civil. (2016).

Desde este ordenamiento podemos establecer que la educación en nuestro país pretende dar hincapié en la calidad y con ello “como la calidad es la dimensión del desempeño educativo que se supone más directamente vinculada a la gestión de los establecimientos educacionales” (Marcel y Raczynski, 2009, p.35) se da un mayor énfasis al mejoramiento de la educación pública y con ella se centran las miradas en la administración de los colegios, ahí deben estar los verdaderos gestores para lograr un mejoramiento real en la calidad de la educación. En razón de ello se “entendemos la gestión educativa como la capacidad para movilizar los recursos pedagógicos, profesionales, financieros, materiales y sociales para el logro de resultados de aprendizaje.” (Marcel y Raczynski, 2009, p.39). Considerando lo anterior, una educación de calidad reconoce variados actores dentro de su ámbito, como lo vemos en el siguiente esquema de Marcel y Raczynski (2009):

Esquema N° 3: Ámbitos en el proceso educativo



Fuente: Marcel, M. y Raczyński, D. (2009).

De esta forma la gestión educativa adquiere sus fundamentos en la necesidad de tener líderes competentes dentro de sus escuelas con los cuales potencia una educación de calidad. A su vez, entender que para lograr una educación de calidad, los líderes educativos deben ser directivos de excelencia que cuenten con una autonomía en su cargo y se logre controlar los efectos de la burocracia actual que solo lleva al perjuicio de un sistema que pretende avanzar hacia una educación de calidad (Waissbluth, 2013).

La ley 20.501 norma el proceso de selección de los directores elegidos por ADP, el seguimiento y acompañamiento del Director que gana el concurso, y el convenio de desempeño que suscribe con el Alcalde.

2.2.1. Selección

Gracias al proceso de perfeccionamiento del sistema de alta dirección pública y en cumplimiento de una de sus principales directrices que busca seleccionar a los funcionarios más capacitados de acuerdo a criterios establecidos y claros, donde el mérito es fundamental.

“(…) compromete al Poder Ejecutivo, la remisión de proyectos de ley para fortalecer el **Sistema de Empresas Públicas**; y otros que incluyan criterios de mérito al reclutamiento y selección de directores de empresas públicas y en el **ámbito municipal**.

De esta forma, se refuerza el **valor del mérito en la selección**, y la importancia de contar con personas idóneas para el ejercicio de las funciones públicas que se les encomiendan” (Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, contenidos de la nueva ley p. 4).

Entre muchas de las mejoras que afectan tanto a directores de establecimientos educacionales como a una serie de directivos del servicio público del país, se eliminó la figura de los cargos transitorios o provisionales, siendo estas plazas ocupadas por subrogantes legales.

El punto que se puede considerar crítico, pues ha sido uno de las principales limitantes del sistema ADP es la implementación de políticas que disminuyan la influencia de actores políticos en el nombramiento de directivos, la idea de estas políticas es claramente reducir el impacto de los cambios de gobierno, ya sean nacionales o locales.

"La limitación a concursos de ADP en últimos 8 meses de Gobierno. La limitación a la desvinculación de ADPs de segundo nivel en 6 primeros meses de gobierno; de concretarse deben ser previa comunicación escrita y fundada al Consejo de Alta Dirección Pública, el cual puede citar a la autoridad a informar sobre los motivos de la desvinculación y el grado de cumplimiento de los convenios de desempeño" (Servicio civil, gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, p.13).

Continuando con el proceso de selección se ha logrado incrementar la velocidad de los procesos de selección para los cargos escogidos a través de ADP, gracias que se ha creado una plataforma Web especializada donde se dan a conocer elementos relacionados con la adjudicación de cargos directivos

"Informar la vacancia de los cargos; definir el porcentaje de asignación del ADP; designar a representantes de la autoridad ante los Comités de Selección; o pronunciarse sobre la nómina sometida a su consideración. Esto es relevante en relación con la necesidad de proveer al Estado de altos directivos en forma oportuna" (Servicio civil, gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Respecto al perfeccionamiento por ADP p.11).

Asimismo, se han institucionalizado procesos que permiten mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de selección a partir de la organización de un banco de candidatos, permitiendo la invitación directa de participantes de otros procesos a concursos determinados según sus características y perfiles.

"Permitiendo invitar directamente a la etapa de entrevistas (...) a personas que hayan sido nominadas o nombradas como ADP previamente, y que posean el perfil requerido, lo que evita (...) declaraciones de desierto y eleva la calidad de los candidatos. (...) Entre otras medidas procedimentales: se simplifica el modelo de remuneraciones e incentivos y se perfeccionan los convenios de desempeño; se refuerza la transparencia del proceso de selección y se precisa el alcance de la confidencialidad, destacando su calidad excepcional; se permite a los funcionarios que son nombrados como ADP retener su empleo de planta hasta por 9 años; se mejora la situación remuneracional de los cargos críticos del sector salud; y se aumenta la dotación del Servicio Civil

para hacer frente a sus nuevas responsabilidades" (Servicio civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Respecto al perfeccionamiento por ADP p.13).

Finalmente se refuerza la idea del Sistema como una herramienta destinada no sólo a seleccionar Altos Directivos Públicos, sino también a potenciar su desempeño, al imponer al Servicio Civil el deber de diseñar e implementar programas de inducción y acompañamiento para ADP.

2.2.2. Seguimiento

El sistema de alta dirección pública señala que existe un acompañamiento y seguimiento que entregará asesoría técnica a los directores para que de esta manera puedan desempeñar sus cargos de la mejor manera posible.

"El Área de Acompañamiento y Desarrollo acompaña a los Altos Directivos Públicos en todo su ciclo laboral y presta asesoría técnica y metodológica en forma permanente a ministerios y servicios públicos en materias de inducción, formación, desempeño, reconocimiento y desvinculación" (Servicio civil, gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Acompañamiento y Desarrollo ADP, p.1).

El seguimiento de los profesionales es fundamental dentro de cada proceso puesto que permite la aplicación de medidas remediales a tiempo, en este sentido el sistema ADP estipula mecanismos y directrices claras sobre su posición frente al seguimiento "se refuerza la idea del Sistema como una herramienta destinada no sólo a seleccionar Altos Directivos Públicos, sino también a potenciar su desempeño (...) el deber de diseñar e implementar programas de inducción y acompañamiento para ADP" (Servicio civil, gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Respecto al fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil, p. 15).

2.2.3. Evaluación

De acuerdo a lo establecido por la ley que regula el funcionamiento y atribuciones de los directivos nombrados por el sistema ADP, el principal mecanismo de evaluación, es a través, del convenio de desempeño suscrito entre el sostenedor y el director al comienzo de sus funciones. Este convenio es el documento que establece los principales desafíos del cargo y los lineamientos coherentes con las políticas públicas, no obstante, debiese surgir del diálogo entre ambas partes, de acuerdo a lo establecido en las ley 19.882 que se refiere a las normas de la carrera funcionaria, y en las modificaciones contenidas en la Ley 20.955. A su vez, la dirección nacional de servicio civil establece las bases para una debida asesoría a los directores antes mencionados

"La Dirección Nacional del Servicio Civil provee asesoría técnica tanto a la autoridad como a los directivos públicos en el proceso de elaboración,

suscripción, y evaluación de los convenios de desempeño, siendo fundamental el rol de la contraparte técnica del Ministerio (cargos de I nivel jerárquico) o Representante de Servicio (cargos de II Nivel Jerárquico), para la elaboración de este convenio" (Servicio Civil, gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Acompañamiento y Desarrollo, p. 5).

A pesar de las reformas, continúan las dificultades para aplicar de buena manera el proceso de ADP. Pese a que se ha buscado perfeccionar los instrumentos de selección, seguimiento y acompañamiento. De este último ya se desprende el sistema de trabajo y remuneraciones a través de convenios de desempeño antes mencionado, pero además se establece un sistema de rendición de cuentas anual o accountability para todos los directivos, instancia en la cual se informa sobre el cumplimiento de metas regulado por ley dando claridad de los procesos y metas alcanzadas.

2.3. Liderazgo educativo

Sobre la base del concepto de liderazgo educativo que mencionaremos a continuación

"El liderazgo es un proceso de influencia que conduce al logro de objetivos deseados, los líderes exitosos desarrollan una visión para sus escuelas basada en sus valores personales y profesionales. Articulan esta visión en cada oportunidad e influyen sobre su equipo y otras personas involucradas para compartir esta visión. La filosofía, la estructura y las actividades de la escuela están orientadas a la realización de esta visión compartida". (Bush y Glover, 2003, p.5).

Es de conocimiento y estudio la importancia de contar con buenos líderes educativos dentro de los establecimientos escolares. Lograr efectividad y educación de calidad va de la mano de muchos factores pero entre los que se destaca está el líder que dirige dentro de las escuelas. "En una sociedad de cambio acelerado, basada en el conocimiento, se espera más de la institución escolar, es sus distintas etapas y modalidades" (Rivas, 2014, p.10).

Esta panorámica nos manifiesta lo esencial de un líder educativo pues "el liderazgo es sustancial para la mejora y para la construcción de una buena escuela" (Weinstein, 2016, p. 6).

La demanda por calidad recae sobre nuevos líderes dentro de las escuelas que sean capaces de sobrellevar diversas reformas educativas, pero que a su vez, tengan las herramientas para enfrentar las dificultades que acontecen en ellas. En su texto Rivas menciona que sucede hoy entorno a la educación.

"Las demandas externas de más calidad y mayor eficacia de las instituciones escolares aumentan. Sus problemas internos son más complejos. Mayores requerimientos externos, junto a más dificultades internas, reclaman, como respuesta, cambios, modificaciones, innovaciones educativas. Profesores y

directivos escolares tienen ante sí una laboriosa, aunque interesante, tarea. Acaso inaplazable. Probablemente permanente". (Rivas, 2014, p.9).

La visión de los directores que hoy se requiere se enmarca hace algunos años en Chile. Se entiende que para que las comunidades educativas tengan mejoras tanto en sus aprendizajes y su gestión es necesario contar con profesionales de la docencia que sepan llevar a cabo un proyecto educativo con sus matices, aciertos y desaciertos. Estos actores educativos deben estar actualizados en materia de innovación y sobre todo de gestión educacional. (Weinstein, 2016).

2.3.1. Gestión educativa

La tarea educativa es fundamental para llevar a cabo escuelas efectivas, es necesario contar con directores comprometidos con su labor de mejora de los establecimientos. La gestión educativa es relevante, ya que, un mal desempeño puede perjudicar enormemente a una comunidad educativa.

Un sistema educativo se sostiene en expertos en educación, docentes, directivos y otros actores que dan vida a una unidad educativa. Se necesita de representantes que sean capaces de liderar y tengan la capacidad de gestionar dentro de los establecimientos. (Waissbluth, 2013).

Es importante mencionar y hacer hincapié en la importancia de conjugar liderazgo con gestión, ambos son claves para un buen desempeño directivo.

"El concepto de gestión se ha visto fortalecido o remplazado por el discurso del liderazgo, pero las actividades que realizan los directores y altos directivos escolares no calzan con estas etiquetas... los líderes y administrativos requieren de mayores habilidades, conocimientos y resiliencia para sostener sus instituciones" (Bush, 2016, p.33).

Es así como la gestión responde a la capacidad directiva escolar de monitorear, proporcionar y promover un ambiente educativo tanto para alumnos, docentes y apoderados.

2.3.2. Carrera Docente

"La carrera docente es el pilar más importante de la reforma y debe abarcar la acreditación y transformación de las escuelas de pedagogía, los criterios de admisión a las mismas, becas de estudio en el país y en el extranjero, habilitación docente, remuneraciones, condiciones laborales, criterios de evaluación, incentivos transitorios de retiro y, en general, el ciclo completo de construcción de capacidades en esta materia" (Waissbluth, 2013, p.175).

Es importante destacar el esfuerzo del gobierno por mejorar las condiciones y valoraciones de la educación y principalmente de la pedagogía, no solo en la actualidad, sino que también para las futuras generaciones. Es así como a mediados de 2017 comenzó a regir en nuestro país el nuevo sistema de

remuneraciones y distribución horaria de los docentes², no solo de establecimientos municipales, sino que también de los particulares subvencionados.

Esta nueva ley se irá implementando a nivel nacional de manera gradual hasta el año 2026 según lo informado en su momento por el Ministerio de Educación y reafirmado por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (en adelante CPEIP).

La ley de carrera profesional docente cuenta con varios aspectos a destacar: el aseguramiento de una formación de calidad para quienes estudien pedagogía, mejoras en la remuneración de los docentes, aumento de las horas no lectivas y el mejoramiento del plan de formación de directores a cargo del CPEIP a través de un sistema de becas que entrega el gobierno “El Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente es uno de los pilares de la Reforma Educacional, que emprendió nuestro país con el objetivo de garantizar el derecho a una educación de calidad para todos y todas.” (Gobierno de Chile, 2016, p. 2)

Respecto al plan de formación de directores, este inicia en el año 2011 a cargo del CPEIP, ofreciendo a directores, jefes de unidad técnica pedagógica, equipos directivos y docentes la posibilidad de formarse como futuros directores, a través, de un programa de becas otorgadas por el Ministerio de Educación.

“Los cursos que integran el Plan ponen el énfasis en las necesidades de los establecimientos con el objetivo de potenciar las capacidades directivas para desarrollar escuelas de calidad en todo el país. Actualmente contempla una oferta de cursos diseñados para responder a las etapas del desarrollo profesional de docentes, educadoras y directivos (...) Los cursos del Plan de Formación de Directores atienden a las necesidades de sus participantes según sus años de experiencia en establecimientos educacionales, poniendo énfasis en los conocimientos profesionales, competencias y prácticas” (CPEIP, 2016, Plan de formación de directores, p. 2).

Como se menciona anteriormente, esta herramienta busca la preparación de profesionales de la educación con experiencia sobre los tres años en el sistema educacional, financiando completamente sus estudios, además de la entrega de un apoyo económico de manutención para gastos de traslado “En el contexto del Sistema de Desarrollo Profesional Docente, los cursos que componen este plan están diseñados en tres niveles para responder a distintos perfiles de postulantes, según sus años de experiencia y funciones desempeñadas en los establecimientos.” (CPEIP, 2017, p. 4).

Para ello se subdivide el país a través de un sistema de macro-zonas detallado a continuación.

² Implica horas no lectivas de trabajo y preparación de la docencia, y una alza sustantiva de las remuneraciones insertas en una nueva carrera profesional.

Esquema N° 4: Sistema de Macro-zonas

Macro-zona	Regiones
Macro-zona 1, Norte.	Regiones XV, I, II, III, y IV.
Macro-zona 2, Valparaíso.	V región.
Macro-zona 3, Centro.	Región Metropolitana y VI región.
Macro-zona 4, Centro Sur.	Regiones VII y VIII.
Macro-zona 5, Extremo Sur.	Regiones IX, XIV, X, XI y XII.

Fuente: cpeip 2016

Los cursos que se dictan para satisfacer las necesidades educativas de cada contexto son los siguientes: Acompañamiento al Aula, Gestión y Manejo de la Información, Liderazgo y Gestión de la Convivencia Escolar para una Ciudadanía Democrática, Orientación PACE y Herramientas para la Gestión Técnico Pedagógica. Dichos cursos se encuentran enmarcados y alineados con los diversos aspectos vigentes correspondientes al Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar de 2015.

Capítulo III

Marco Metodológico

Al realizar una investigación respecto a temas educativos, es fundamental comprender que los fenómenos y circunstancias de este campo son complejos y que además suponen para los investigadores importantes dificultades, ya sea, para su control, predicción y análisis, entre otros factores que se podrían mencionar. Por otra parte, es posible abordarlos desde distintos métodos investigativos, los cuales son afectados, a su vez, por múltiples y diversos paradigmas que se mezclan por el carácter multidisciplinario de la educación.

El siguiente capítulo expone la metodología de trabajo que corresponden a un estudio exploratorio/ descriptivo de naturaleza o carácter cualitativo que se enfoca en Directores de establecimientos educacionales (DEE) elegidos por ADP que no culminaron su período de nombramiento. Contextualizando y relacionando los principales factores claves sobre materias referidas al reclutamiento, selección, acompañamiento y evaluación.

3.1 Descripción de la metodología

Cuando hablamos de exploratorio nos referimos a que “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (Hernández, Fernández, Baptista, 2006, p. 80).

El enfoque cualitativo es pertinente para el objeto de estudio, ya que interesa acercarse de manera inductiva a los principales problemas que explican el fenómeno en un ámbito en el cual existen muchos vacíos de conocimiento, algunos de los cuales se busca reducir mediante el presente estudio. Esto se basa en:

“métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)” (Hernández, Fernández, Baptista, 2006, p. 17).

Como instrumento consiste en el estudio de casos. Aplicando para la recopilación de información, la técnica de entrevistas semi-estructuradas a actores claves que cumplen dos condiciones copulativas, a saber: DEE elegidos por ADP y que fueron nombrados en su cargo y que ejercieron al menos por un año continuo su cargo.

3.2 Instrumentos utilizados

El instrumento empleado por el sistema “cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos...”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2006, p. 17). La técnica utilizada para la recolección de datos es la entrevista semi-estructurada, en la cual se recaba información por medio de una serie de preguntas sujetas al tema de interés.

Esta entrevista fue estructurada mediante la información recopilada en los diversos procesos que conforman el Sistema de Selección de Directores por Alta Dirección Pública, a través de los lineamientos y requerimientos establecidos por el Servicio Civil para vacantes a cargos públicos de nivel II (DEE).

La estructura de dichas preguntas son acorde a la línea de investigación que se está trabajando y reformulada por el equipo de investigación de acuerdo a los contextos de distintos directores que ayudaron a la validación de cada pregunta y con ello llegar al formato final de 11 preguntas (Véase anexo N°1).

3.3 Determinación de la población objetivo.

En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos. El proceso de definición de esa población en estudio, en la mayoría de los casos y dependiendo de algunos criterios, es necesario escoger una parte de ese universo para llevar a cabo el estudio.

Este universo o población es el conjunto Directores de establecimientos educacionales elegidos por ADP, que fueron nombrados en su cargo y asumieron al menos por un año.³

3.4 Criterios de selección de la muestra.

En el proceso cualitativo la muestra es “un grupo de personas, eventos, sucesos o comunidades, sobre las cuales se habrá de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativa del universo o población que se estudia” (Hernández, et. Al, 2010, p. 394).

La población muestral estará compuesta por Directores de establecimientos educacionales elegidos por ADP que fueron nombrados y que ejercieron al menos por un año continuo y que no culminaron el período de su nombramiento, pertenecientes a la región del Maule.

³ Cabe destacar que para efectos personales de investigación se realizará un análisis de resultado de cuatro Directores o ex directores de establecimientos municipales.

El criterio para detectar los casos según el parámetro que se estableció, fue de alta complejidad para la investigación, debido a que la información de los Directores que enfrentaron desvinculaciones o renuncias, no es de acceso público y en la mayoría de los casos los DAEM no tenían un registro de estos datos. Por lo cual se estructuró la muestra en base a los casos, a los que se tuvo acceso por otras vías de información.

“En el capítulo se comentará el proceso para definir las unidades de análisis y la muestra iniciales. En los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Asimismo, se considerarán los factores que intervienen para “determinar” o sugerir el número de casos que compondrán la muestra. También se insistirá en que conforme avanza el estudio se pueden ir agregando otros tipos de unidades o reemplazar las unidades iniciales puesto que el proceso cualitativo es dinámico y está sujeto al desarrollo del estudio” (Hernández, Fernández, Baptista, 2006 p. 93).

“Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan. En las investigaciones cualitativas en lugar de preguntarnos: ¿quiénes van a ser medidos?, nos cuestionamos: ¿qué casos nos interesan inicialmente y dónde podemos encontrarlos?” (Hernández, Fernández, Baptista, p. 94, 2006).

3.5 Método de procesamiento y análisis de la información

En primer lugar se realizará una revisión documental exhaustiva de la temática en estudio, para efectos de precisar las categorías de análisis y aportar a la construcción de los instrumentos de recolección de información.

En segundo lugar, en función de las fuentes primarias de información derivadas de las entrevistas se analizarán las problemáticas y/o desafíos enfrentados y la trayectoria directiva que experimentó (hitos o secuencia).

En tercer lugar el análisis se realizará en base a los descriptores fundamentales llevados a cabo durante las entrevistas realizadas a los distintos Directores.

3.5.1. Componentes

Los componentes utilizados para efectos de procesamiento de información en torno a las preguntas fueron tres:

Tabla N° 1: Descripción de componentes

Componentes	Descripción
Instalación y	Se consideró el proceso de instalación y selección por ADP estipulando el proceso que se lleva a cabo por los DEE, a su vez se manifiestan las razones

Selección	por las cuales no pudieron finalizar su proceso de selección y su mirada frente a la gestión educativa.
Seguimiento	Se considera aquí el acompañamiento que deben tener los Directores seleccionados por ADP para potenciar y/o mejorar las prácticas dentro de los establecimientos educacionales.
Evaluación	Se destacan los avances y metas establecidas por los Directores (metas de desempeño) en torno a su gestión educativa. Aquí los entrevistados puedan valorar su gestión escolar, dar a conocer momentos críticos de su desempeño directivo y manifestar sus opiniones frente a la dirección escolar en la actualidad.

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Categorías

Para cada pregunta se estipularon tres categorías de las cuales para cada entrevista se fue vislumbrado el número de recurrencias y su posterior análisis.⁴

En la pregunta 1 Considerando su participación a Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 2: Descripción de categorías pregunta N°1

Categorías	Descripción
1 proceso	La categoría da la respuesta
2 procesos	La categoría da la respuesta
3 o más procesos	La categoría da la respuesta

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 2 ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su período de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 3: Descripción de categorías pregunta N°2

Categorías	Descripción
Presión Laboral	Se refiere a realizar exigencia fuera de la norma, generando agobio laboral y con ello precipitar la salida del director(a).
Recursos Económicos	Bajas remuneraciones de Director de ADP para sus expectativas laborales y a su vez los escasos recursos económicos con los que cuenta el establecimiento, en esta ocasión la categoría hace más referencia a los recursos del establecimiento.
Influencia Política	Cuando el Director(a) no era partidario de las decisiones políticas que se daban sobre su cargo por parte de su sostenedor y/o del alcalde.

Fuente: Elaboración propia

⁴ Es necesario aclarar que en el análisis de resultados puede que alguna categoría no aparezca dentro de las recurrencias extraídas de la pregunta.

En la pregunta 3 ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 4: Descripción de categorías pregunta N°3

Categorías	Descripción
Positivo Desempeño	Las metas adquiridas en el convenio de desempeño, las que si se lograron alcanzar, además de mantener un compromiso continuo en el cargo, por lo cual, consideran positivo su trabajo como directores (as).
Adecuado Desempeño	Las metas adquiridas en el convenio de desempeño, las cuales en su mayoría fueron alcanzadas pero por motivos más bien políticos o sobre presiones laborales, el compromiso en el cargo ya no era el mismo.
Complejo Desempeño	Estipula que el convenio de desempeño adquirido estaba totalmente alejado de su realidad, por lo tanto alcanzar las metas era una tarea muy compleja y en algunos casos imposibles, por ende fue muy complejo llevar acabo la labor de director en este ámbito.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 4 durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 5: Descripción de categorías pregunta N°4

Categorías	Descripción
Acompañamiento Básico	Se indica que el acompañamiento más bien se basó en una presentación de parte del DAEM al nuevo director (a).
No acompañamiento	Indica que no existió ningún tipo de apoyo ni acompañamiento.
Libertad de acción	Nos habla a la experiencia de algunos directores (a), se dejó en libertad para que estos realizarán las acciones correspondientes.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 5 ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 6: Descripción de categorías pregunta N°5

Categorías	Descripción
Ministeriales difíciles de cumplir	De acuerdo a las condiciones laborales por desacuerdos tanto con sostenedores y/o alcaldes era difícil poder alcanzar las metas propuestas.
Ministeriales que se pueden cumplir	Debido a las condiciones laborales y a las favorables relaciones con los demás actores educativos, era posible cumplir con las metas propuestas.
Metas sin variaciones	De acuerdo al convenio de desempeño no existieron variaciones en las

	metas alcanzadas durante los años en el cargo de director (a).
--	--

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 6 ¿Se respetaron las metas establecidas para su período o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 7: Descripción de categorías pregunta N°6

Categorías	Descripción
Metas no respetadas e inalcanzables	Las metas propuestas por el convenio de desempeño, eran realizadas sin tomar en cuenta la realidad de los establecimientos y su entorno, por lo cual eran en ocasiones irreales e imposibles de llevar a cabo.
Metas respetadas pero inalcanzables	Propuestas por el convenio de desempeño no podían ser alcanzadas debido a la falta de atribuciones del director para poder realizar cambios en el contexto educativo.
Metas respetadas	Las metas eran alcanzables y adecuadas a la realidad del establecimiento.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 7 en momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de su sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio? las categorías que se utilizaron fueron:

Tabla N° 8: Descripción de categorías pregunta N°7

Categorías	Descripción
Si recibió apoyo	Durante un momento crítico en el cargo de director(a), si recibió apoyo continuo por parte de las autoridades educativas de su comuna.
Apoyo parcial	Durante un momento crítico en el cargo de director (a), recibió un apoyo ocasional y/o moral sin realizar un seguimiento real del problema que les aquejaba como establecimiento educacional.
No recibió apoyo	Durante un momento crítico en el cargo de director (a), no recibieron ningún tipo de ayuda de su sostenedor o comunal de educación.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 8 ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 9: Descripción de categorías pregunta N°8

Categorías	Descripción
Autonomía	Falta de autonomía para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la gestión educativa del establecimiento.
Político	Trabas administrativas y oposicionismo sobre las tareas a cumplir en el cargo de director (a), de parte de las autoridades y/o de la comunidad educativa.
Calidad	La falta de capacitación docente o personal idóneo para llevar a cabo las

Docente	funciones.
---------	------------

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 9 ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 10: Descripción de categorías pregunta N°9

Categorías	Descripción
Experiencia Directiva	Se refleja un manejo en el cargo, generando un trabajo colaborativo y habilidades blandas con el personal a cargo.
Vocación Docente	Metodología de trabajo lúdica, con diversas estrategias de enseñanza aprendizaje.
Estrategias de Gestión	Objetivos claros sobre las metas a realizar.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 10 ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese daem, sostenedor, etc. para abandonar el cargo? las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 11: Descripción de categorías pregunta N°10

Categorías	Descripción
Presión por resultados	Obtención de buenos resultados en pruebas estandarizadas, deserción, asistencia etc.
Presión administrativa	Dificultades para ejercer el cargo tanto desde el ámbito interno como externo del entorno educativo.
No existía presión	Se trabaja sin ninguna dificultad.

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 11, para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado? Las categorías utilizadas fueron:

Tabla N° 12: Descripción de categorías pregunta N°11

Categorías	Descripción
Desmunicipalización de la educación	Opinión sobre cambios que debiera presentar la educación actual.
Experiencia Directiva	Estar más involucrado en las diversas áreas en las que se trabaja en un establecimiento. Respalda la experiencia y las capacidades de los gestores.
Rol Directivo	Debería existir mayor autonomía y liderazgo en el cargo de director.

Fuente: Elaboración propia

3.6. Fases de validación y confiabilidad

Este proceso de baso en realizar una entrevista semi-estructurada, en la que se proponen 11 preguntas las cuales apuntan a tres categorías: selección, seguimiento y evaluación. Las preguntas permitieron indagar sobre aquellos factores que pudiesen estar afectando la permanencia de Directores elegidos por el Sistema de ADP en sus cargos.

La primera etapa consistió en estructurar las preguntas de acuerdo a la investigación previa realizada, esta llevada a cabo mediante la lectura de bibliografía relacionada al tema de estudio.

Luego el grupo de estudio que trabaja esta línea de investigación expuso las distintas preguntas surgidas de la revisión documental y en compañía del profesor guía se estructuran aquellas interrogantes que se relacionan a las categorías previamente ya señaladas.

Así, se crean las 11 preguntas de las cuales consta el instrumento utilizado. Posterior a ello, se aplica la entrevista a individuos que estuvieran en el cargo de director o que ya habían jubilado o dejado el cargo. Esto con el fin de conocer su opinión sobre las distintas preguntas, y validar que estas fuesen confiables para generar respuestas claras para la investigación.

Finalmente, con las acotaciones de las entrevistas de validación ya realizadas, se vuelve a reformular aquellas preguntas que no fueran tan claras y/o precisas en la información requerida, y con ello se logra crear el instrumento que fue utilizado para las entrevistas que forman parte de este estudio.

3.7. Condición ética que asegura confiabilidad de los datos

Las personas que participan de este proceso, se les explica el propósito del mismo: conocer los factores fundamentales que explican que Directores de establecimientos escolares (DEE) elegidos por alta Dirección Pública (ADP) no finalicen su período. Además de resguardada su identidad, por ello cada entrevistado está señalado con la letra (E) en la exposición de las respuestas entregadas y tan solo las personas que llevan a cabo este estudio pueden tener acceso a esta información.

Finalmente, a cada uno de ellos se les entrega una carta que acredita que Institución lleva cabo este estudio y quién es la persona que realizará la entrevista. Asegurando así, la confiabilidad de la investigación. Es importante señalar que los entrevistados pueden realizar las preguntas que deseen sobre la temática a tratar con el fin de aclarar dudas o consultas previas a la entrevista.

Capítulo IV

Análisis de Resultados

Las entrevistas se aplicaron a cuatro ex Directores de Establecimientos Escolares (DEE), pertenecientes a la región del Maule. Para efectos de la entrevista, los entrevistados son identificados como: Entrevistado 1(E1), Entrevistado 2(E2), Entrevistado 3(E3) y Entrevistado 4 (E4).

En las categorías podemos mencionar tres componentes

Tabla N°13

Selección	Preguntas 1 a la 3
Seguimiento	Preguntas 4 a la 7
Evaluación	Preguntas 8 a la 11

4.1. Análisis del Proceso de selección

El proceso de instalación de Directores por ADP, se rige por la selección mediante la “ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación. “Esta ley representa un cambio cultural, un cambio en la manera de hacer las cosas, en la medida en que pone énfasis en las capacidades de los potenciales directivos por sobre su experiencia”. (Agencia_de Calidad de la Educación, 2011, P.11)

Es por ello que la tarea encomendada al Servicio Civil, fue entregar su experiencia en la selección directiva por medio de concursos públicos abiertos, competitivos y transparentes

Las siguientes preguntas evidencian los factores que incidieron en el proceso de selección en el cargo ADP.

Pregunta 1: Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado?

Tabla N°14

Categorización	N° de Recurrencia
Tres procesos o mas	3 sujetos
Un proceso	1 sujeto

Fuentes (elaboración propia)

Respecto a la pregunta N°1 *Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado?* , se observa que la categoría más reiterada fue “**tres procesos o más**” (3 recurrencias) señalando la cantidad de procesos en que los entrevistados han postulado a Director de Alta Dirección Pública. Las respuestas más representativas son las siguientes:

“primera vez que quede en un proceso de concurso público fue en el año 2006 (...) embargo me mantuve hasta abril del 2012, (E2)

“La primera postulación como Director de ADP acontece en realidad a fines del 2012” (E3)

“,,, uff mucho, para este para la Comuna, he postulado a otras (5 o seis)” (E4)

En relación a la categoría “**un proceso**” (1), esto debido a que el entrevistado solo ha sido seleccionado en un concurso como Director de Alta Dirección Pública, la respuesta más representativa del entrevistado

“Postule como a tres, pero no me llamaron, dos no me llamaron y quede solo en este” (E1)

En relación a la pregunta, la mayoría de los Directores Educativos ha participado en más de un proceso para ser elegido por el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP). Por lo tanto, se reafirma que el proceso de selección para un Director debiese ser el camino correcto, y con ello lograr encausar a profesionales competentes y preparados en este tipo de cargo, que resultan tan desafiantes y complejo en ocasiones.

Pregunta 2: En su opinión ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)?

Tabla N°15

Categorización	N° de Recurrencia
Presión Laboral	3 sujetos
Recursos Económicos	1 sujeto

Fuente (elaboración propia)

Respecto a la pregunta, es posible visualizar que la categoría más recurrente es “**presión laboral**” (3 recurrencias) la que consistía en realizar exigencia fuera de la norma, generando en ocasiones agobio laboral y con ello precipitar la salida del director(a). Las respuestas más representativas son:

“esto se evidencio en dos casos me habrían dejado otro poquito más pero hubo una denuncia (...) y se dio por terminado el proceso” (E2)

“(…) tenía profundas discrepancias con el sostenedor (...) yo tenía seguro que era imposible que terminara mi período” (E3)

“(…) comencé a tener problemas con la persona que contrató el DAEM como jefe de UTP (... (no respetaba la orgánica interna de las escuelas, entonces comenzamos en que yo no firmaba papeles que me pudieran involucrar en algo muy extraño, de compras extrañas que nunca llegaban a la escuela y eso genero problemas” (E4)

En relación a la categoría “**recurso económico**” (1) se refiere a las bajas remuneraciones de un Director ADP en cuanto a sus expectativas laborales, y a sus escasos recursos económicos con los que cuentan sus establecimientos. Lo que es descrito por el entrevistado de la siguiente manera:

“en realidad me fue bien en el colegio pero no cumplió mis expectativas económicas”, (E1)

En relación a la pregunta N°2, se puede afirmar que a pesar de que actualmente rige la “ley N° 20.529, que establece el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, la ADP participa en el proceso de selección de los cinco Consejeros de la Agencia de la Calidad de la Educación, además del Secretario Ejecutivo del mismo organismo”(Alta dirección Pública y reforma Educacional, p.12,2014) que pretende realizar un proceso más transparente y justo, pero esto no ha evitado que Directores dejen sus cargo.

Los motivos según los entrevistados se relacionan a presiones laborales, formulando exigencias que no corresponden al cargo, produciendo un agobio laboral que en ocasiones y de forma solapada tiene relación con temas políticos. Esto genera la salida de Directores de sus funciones tanto por decisión propia o por una salida obligada por parte de los Sostenedores, Jefes DAEM y/o Alcaldes.

Pregunta 3: ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué?

Tabla N°16

Categorización	N° de Recurrencia
Positivo Desempeño	2
Adecuado Desempeño	2

Fuente (elaboración propia)

Respecto a la pregunta N°3. La primera categoría es “**positivo desempeño**” (2 recurrencias), refiriéndose a las metas adquiridas en el convenio de desempeño, las que si se lograron alcanzar, además de mantener un compromiso continuo en el cargo, por lo cual, los entrevistados consideran positivo su trabajo como directores. Las respuestas más representativas fueron:

“reconocido por el tema inclusivo (...) y al tercer año ya fui el mejor SIMCE de la comuna” (E1)

“yo la califico de excelencia, hemos logrado junto al equipo directivo transformar esta escuela” (E2)

También en la categoría “**adecuado desempeño**”(2), refiriéndose a las metas adquiridas en el convenio de desempeño, las cuales en su mayoría fueron alcanzada pero por motivos más bien políticos o sobre presiones laborales, el compromiso en el cargo, ya no era el mismo. En esta categoría las respuestas más representativas son:

“yo las cumplí, entonces desde ese punto la considero bien, adecuadas” (E3)

“La gestión como directora ha sido buena, no excelente porque hay detalles, cuales son: Yo no traje mi equipo de gestión porque encontraba que uno siempre tiene que trabajar donde llegue con lo que hay, ese fue un gran error que me ha costado dolores de estómago, de repente cosas que no funcionan como yo quería, que la cultura escolar muy compleja sobre todo en los escuela municipales” (E4)

En relación a la pregunta N°3, se considera esencial el desempeño de los directores en cuanto al cargo que ejercen, de tal manera que, para comprobar su gestión se deben evaluar si están logrado sus convenios de desempeño, y de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, se puede concluir que en todas las ocasiones los directores señalan que su gestión ha sido positiva y/o adecuada. Cabe destacar que, esto se debe a que han cumplido o han mantenido sus metas, por lo tanto, se sienten conformes con su trabajo pero en ocasiones señalan que su gestión habría sido más destacable si hubiesen tenido mayor apoyo de sus Jefaturas.

Síntesis del proceso de Instalación

Se logra concluir que el reformular el proceso de selección directiva, por medio de concursos públicos, y lograr que estos sean abiertos, competitivos y transparentes lleva a tener Directores profesionales con liderazgo pedagógico.

Es importante recalcar la importancia del contexto y de la comunidad educativa de la que se es parte, ya que, el director asume que el “foco de debe estar en las tareas y las funciones y que si estas son desempeñadas de manera competente, la labor de los demás miembros de la organización se vuelve más fluida” (Waeinstein, J., 2016, p.24).y con ello se logra realizar una buena gestión educativa

4.2. Análisis del proceso de Seguimiento

Corresponde al proceso en el cual una vez recibidos los antecedentes de los postulantes al cargo de DEE, el Jefe del DAEM o de la corporación será responsable de verificar si estos cumplen con los requisitos especificados en las bases del concurso, respecto de la admisibilidad.

Las siguientes preguntas se orientn a rescatar algunas de las experiencias vividas por los directores durante su proceso de seguimiento y el acompañamiento que estos recibieron en la conducción en el cargo.

Pregunta 4: Durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca?

Tabla N°17

Categorización	N° de Recurrencia
No acompañamiento	3
Acompañamiento Básico	1

Fuente (elaboración propia)

Respecto a la pregunta, *la categoría más recurrentes es “no acompañamiento”* (3 recurrencias) esta categoría indica que no existió ningún tipo de apoyo, por parte del DAEM en cuanto al proceso de instalación y acompañamiento del Director. Esto lo indican:

“En el último periodo tuve un poco más de acompañamiento, en el primer periodo la verdad que fue nulo” (E2)

“Cero, ningún tipo de acompañamiento a parte de decirme esta es su escuela, el director saliente no me entrego nada, de hecho yo exigí que me entregaran un inventario por lo menos para saber lo que había” (E4)

(...) solamente nos presentaron en los colegios y nos iban a dejar o sea ese era todo el acompañamiento, después cada uno se desenvolvía como estimara pertinente” (E3)

En la segunda categoría está el “**acompañamiento básico**” (1) señala que éste más bien se basó en una presentación del DAEM al nuevo director (a), sin mayor inducción o información acerca del establecimiento y/o sobre su planta docente. Acá la respuesta más representativa es:

“algunos me conocían porque yo antes había sido director pero "a dedo" (designado. nota del entrevistador) porque jubiló una directora y yo trabajaba en el departamento de educación, fui director bien joven y me conocían varios profes, tuve buena recepción” (E1)

En relación a la pregunta *¿Qué aspectos destaca?* se infiere que el “acompañamiento” es formal, e incluso algunos señalan que es casi inexistente. Queda de manifiesto que esta es una de las carencias principales que ocurre cuando un director o directora llega al cargo. El no tener un acompañamiento integral trae como dificultad la baja integración y compromiso de la comunidad educativa en las distintas tareas que se deben realizar tanto en la gestión educativa como en los temas más administrativos. Es por ello, que sería aconsejable que existiera un protocolo con directrices claras y uniforme, las que debiesen adecuarse a cada establecimiento y a su realidad (comentario realizado por más de un entrevistado).

Pregunta 5: ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?

Tabla N°18

Categorización	N° de Recurrencia
Ministeriales difíciles de cumplir	2
Ministeriales que se pueden cumplir	2

Fuente (elaboración propia)

Respecto a la pregunta *¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?* existen dos categorías con la misma concurrencia, la primera denominada “**ministeriales difíciles de cumplir**” (2 recurrencias), señalando que existiendo condiciones laborales por desacuerdos tanto con sostenedores y/o alcaldes, era difícil poder alcanzar las metas propuestas. Las respuestas más representativas son:

“Cero realidades” (E3)

“no se ajustan a ningún tipo de gestión porque primero, creo que los convenios de desempeño tienen que estar contextualizados al establecimiento y éste no lo estaba” (E4)

La segunda categoría se denomina “**ministeriales que se pueden cumplir**” (2), y que debido a las condiciones laborales y a las favorables relaciones con los demás actores educativos, era posible cumplir con las metas propuestas. En esta categoría las respuestas son:

“Si, totalmente, era pertinentes con la realidad del establecimiento” (E1)

“Las principales metas que yo me propuse traté de ser aterrizada, pero fui muy idealista en algunos de ellas, en algunas he logrado mantener o mejorar las metas por ejemplo en matricula” (E2)

En relación a la pregunta N°5: *¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?*, las principales según señalan los entrevistados fueron: pruebas estandarizadas, % de asistencias, deserción, matricula, entre otras. Todas estas metas antes mencionadas, están relacionadas con los convenios de desempeño que cada director debe cumplir en su plan de trabajo. En este sentido, los entrevistados indicaron que dichas metas en lo general son difíciles de cumplir e incluso en algunos casos inalcanzables, debido a que é no se adecuan a la realidad y al entorno de los establecimientos. Además agregan que el no lograr las metas, es debido principalmente a los desacuerdos y la poca o nula coordinación que se genera entre el director o directora con los Sostenedores, jefes DAEM y/o Alcaldes.

Pregunta 6: ¿Se respetaron las metas establecidas para su período o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?

Tabla N°19

Categorización	N° de Recurrencia
Metas no respetadas e inalcanzables	2
Metas respetadas	2

Fuente (elaboración propia)

Respecto a la pregunta *¿Se respetaron las metas establecidas para su período o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?*, es posible visualizar que existen dos categorías con igual recurrencia, la primera se “**metas no respetadas e inalcanzables**” (2 recurrencias) señalando que las metas propuestas por el convenio de desempeño, eran realizadas sin tomar en cuenta la realidad de los establecimiento y su entorno, por lo cual eran en ocasiones irreales e imposibles de llevar a cabo. Las respuestas más representativas son:

“Las metas eran inalcanzables (...) en una planificación estratégica hacer una meta que el 100% de mis alumnos iban a entrar al mejor colegio o que el 100% de alumnos sacaran 300 puntos en el SIMCE no eran metas reales” (E1)

” No, eso se firmó el convenio de desempeño porque lo mismo son estandarizadas es lo mismo yo creo que ni siquiera lo han revisado, ni siquiera se han preocupado”, (E4)

La segunda categoría, “**meta respetada**” (2), señala que éstas eran alcanzables y adecuadas a la realidad del establecimiento, las respuestas más representativas son:

“no las he modificado, lo que más nos ha costado es alcanzar los puntajes de SIMCE, es que fui demasiado idealista” (E2)

“Partieron siendo inalcanzables (...) pero afortunadamente la mayoría como te decía los 3 primeros años, reconocidos por ellos, se logró” (E3)

En relación a la pregunta N°6 *¿Se respetaron las metas establecidas para su período o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?*, se infiere que hay casos en los cuales el convenio de desempeño era muy alejado de la realidad y con objetivos poco claros, lo que efectivamente hacía imposible el poder alcanzar las metas propuesta, pero en aquellos casos en donde los objetivos y las metas si tenían mayor concordancia con la realidad del establecimiento, con el trabajo propuesto y la realización de planificaciones estratégicas que logran ser llevadas a cabo, se podía lograr las metas establecidas, en conclusión si se logra conocer bien el entorno de un establecimiento y su realidad debe ser concordantes con las metas que se quieren conseguir.

Pregunta 7: En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio?

Tabla N°20

Categorización	N° de Recurrencia
Apoyo parcial	2
Si recibió apoyo	1
No recibió apoyo	1

Fuente (elaboración propia)

Respecto a la pregunta *En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio?* la categoría más representativa es **“apoyo parcial”** (2 recurrencias), y señala que durante un momento crítico en el cargo de director(ra), recibió un apoyo ocasional sin realizar un seguimiento real del problema que les aquejaba como establecimiento educacional, las respuestas más representativas son:

“cuando comencé me apoyaron, después que cambié como realizar las clases e integrar más el tema de la música y el arte y el cine, ahí como que no, solo les interesaba el SIMCE(...)” (E1)

(...)”Mira por lo general no mucho. Bueno, en las primeras etapas se acostumbraba que si algo no le parecía a la apoderada iba directamente al DAEM (...) En la segunda etapa cuando yo vuelvo, el DAEM si apoyó bastante y lo que hizo fue cerrar las puertas a los apoderados y los remetían a la escuela y eso fue un gran apoyo, porque la gente tiene una mala concepción de la educación” (E4)

En relación a la categoría **“si recibió apoyo”** (1) señala

“Sí, (...) Y mandaron personas del DAEM acompañarme y hacer los trámites, lo que no pasó en la otra escuela (en la cual ella era directora) allá me las arregle sola, también me entraron a robar (...). Acá ayudaron hartito, me fueron monitoreando” (E2)

Con la misma cantidad de recurrencia esta la categoría **“no recibió apoyo”** (1) señalando que durante un momento crítico en el cargo de director (ra), no recibieron ningún tipo de ayuda de su sostenedor, el entrevistado señala

“cero apoyo, más aún cometió un error jurídico el alcalde lo mismo que hicieron con los directores del Instituto Nacional en Santiago se le hizo un sumario, según él, el culpable de la toma es el Director” (E3)

En relación a la pregunta N°7, *En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio?* de acuerdo a las respuestas, en dos ocasiones se realizó un apoyo parcial por lo tanto este podría haber podido ser mucho mayor, otro entrevistado no recibió ningún tipo de apoyo y tan solo un entrevistado considera que el apoyo recibido fue el ideal. Esto indica que el apoyo que un director obtiene por parte de sus

sostenedores es deficiente, mostrándose en ocasiones como una tarea más bien decorativa por parte de los DAEM que un apoyo real, por ende. es importante que los jefes DAEM y sus equipos técnicos presten mayor contención y orientaciones a los directores de sus comunas.

Síntesis del proceso de seguimiento

De acuerdo a lo señalado por los entrevistados, existe una clara falta de seguimiento y supervisión de los DEE para llevar a cabo su gestión escolar.

Dentro de las facultades de los DEE seleccionados por ADP, pueden formar un equipo de exclusiva confianza para el desarrollo de su gestión, pero a pesar de ello, se generan ciertas dificultades que no están vinculadas con la labor del director y en donde es necesario que se realice un seguimiento, acompañamiento y cobertura seria de ese tipo de requerimientos, tanto por parte de la Agencia de Calidad como por las autoridades locales.

Por lo antes mencionado “el reclutamiento de directores debe estar acompañado de un sistema de acompañamiento y apoyo a los nuevos directores, para apuntalar su liderazgo directivo y sus posibilidades de éxito” (Agencia de Calidad de la Educación, p.22).

4.3. Análisis del proceso de Evaluación

El proceso de evaluación señala los logros que obtiene un director esto por medio de “Optimizar el desempeño de los líderes educativos con metas claras y evaluación permanente” (Alta Dirección Pública y Reforma Educacional, p.16)

Mediante la respuesta, los entrevistados dan a conocer aspectos críticos de su gestión y cuáles son sus reflexiones sobre la complejidad del cargo.

Pregunta: 8 ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?

Tabla N°21

Categorización	N° de Recurrencia
Calidad Docente	4
Autonomía	1

Fuente (elaboración propia)

Respecto a la pregunta, se visualiza que la categoría más recurrente es “**calidad docente**” (4 recurrencias) señalando la falta de capacitación, preparación y una real formación docente perjudicando el profesionalismo el desempeño en sus cargos. Las respuestas más representativas son:

“(…) llego la universidad (….) y estaban los fines de semana estudiando dos años y casi todos los profesores estudiaron así, estaban de planta ya (….)se

dio la posibilidad que estos profesores se jubilaron y entonces se pudo hacer ese cambio, los otros ya eran de planta, entonces es complejo moverlos” (E1)

“Yo creo que el desafío más grande o la dificultad más grande que he tenido ha sido la resistencia de profesores trasgresores, profesores que golpean a los niños o que les insultan, los degradan” (E2)

“Yo fui 30 años docente en el liceo de niñas (...) En este caso, yo tenía claro que todos los temas críticos tienen que ver con los docentes,(..) entonces yo tenía una imagen de los profesores que cuando tocaran el timbre -por ejemplo- no había necesidad de decirle oye vaya a su clase, en cambio allá no todos -obviamente- pero habían una cantidad que estaban relacionados familiarmente entre si, y están relacionados con las autoridades” (E3)

“(..) encantar a los profesores con el proyecto, o sea, generar en ellos un compromiso” (E4)

La segunda categoría es “**Autónoma**” (1) e indica la falta de libertad para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la gestión educativa del establecimiento, la respuesta más representativa es:

(...)”mayor problema es UTP, el no poder nombrar al jefe de UTP del establecimiento y tampoco haberla reemplazado” (E4)

En relación a la pregunta N°8 *¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?*, queda de manifiesto que para los DEE un tema complejo tiene que ver con sus docentes. Esto debido a situaciones que dejan al descubierto la calidad de formación y de enseñanza de dichos docentes, así como al bajo compromiso con su establecimiento, y la resistencia a los cambios.

Por otra parte, dentro de las respuestas de la categoría calidad docente, fue la que reflejó el mayor número de respuestas.

En uno de los casos de la muestra el entrevistado mencionó que existe una relación directa entre grado de autonomía, vale decir, el ideal para los docentes en cuanto a la toma de decisiones, y la posibilidad real de contar una planta de docentes de calidad, ya que, como Director en la práctica no se les permite desvincular a quienes no cumplen con buen desempeño.

Pregunta N°9: ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó?

Tabla N°22

Categorización	N° de Recurrencia
Experiencia Directiva	4
Estrategias de gestión	1

Fuente (elaboración propia)

Respecto a la pregunta, se visualiza que la categoría más recurrente es: **“experiencia directiva”** (4 recurrencias) señalando un manejo en el cargo, realizando un trabajo colaborativo y habilidades blandas con el personal a cargo. Las respuestas son:

“si compartí experiencias cuando hice el curso de director de excelencia (...) me sirvió para poder ser más flexible, eso me sirvió mucho, lo encontré una buena gestión” (E1)

“A mí me sirvió mucho, bueno yo trabajé en un colegio alemán hace años atrás, esa fue mi escuela trabajé 15 años en el colegio (...) y ahí prácticamente aprendí la dirección moderna, en un colegio bueno, en Santiago, de bueno logros y muy proactivo y también lo otro que aprendí fue en la pasantía” (E2)

“Tenía experiencia con un establecimiento muy vulnerable en el cual buscamos recursos y los optimizamos al máximo, también me sirvió el apoyo de las redes”, (E3)

“Yo fui directora de carrera en la universidad, por mucho tiempo, entonces, son 11 años de experiencia, te da un manejo también en (...) trabajé mucho en capacitación, en proyectos, siempre estuve vinculada al mundo directivo” (E4)

La segunda categoría de esta pregunta se denomina **“estrategias de gestión”** (1), señala que existen objetivos claros sobre las metas a realizar, la respuesta es:

“Cuando empezamos con esos problemas y las relaciones humanas se comenzaron a complicar, hicimos lo que normalmente se denomina autocuidado, fuimos a sesiones especiales (...) pero en buena, en buen ambiente” (E3)

En relación a la pregunta N°9, ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó?, predomina la experiencia previa que pueda tener un director(a), lo que se traduce en mayores competencias para afrontar diversos inconvenientes y/o dificultades que puedan surgir en una cargo de esta importancia.

Pregunta 10: ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese DAEM, sostenedor, etc. para abandonar el cargo?

Tabla N°23

Categorización	N° de Recurrencia
Presión administrativa	2
Presión por resultados	1
No existía presión	1

Fuente (elaboración propia)

Respecto a la pregunta *¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese DAEM, sostenedor, etc. para abandonar el cargo?*, se visualiza que la categoría más recurrente es “**presión administrativa**” (2 recurrencias), ésta indica las dificultades para ejercer el cargo tanto desde el ámbito interno como externo al entorno educativo. Las respuestas son:

“Solamente del Alcalde, con el jefe DAEM nos llevamos súper bien, nos entendíamos, a parte, él es profesor. El problema era específicamente con el sostenedor porque consideraba que todos los jefes, y yo no fui el único (...) me empezó a sacar al inspector general me empezó a desarmar mi equipo”. (E3)

“Si, de todas maneras y no haber sido del partido político, no haber tenido una injerencia política fue clave, yo creo que fui como la invitada de piedra en este sistema, siempre se baraja la terna con alguien del partido y yo era lo que había yo saque esa conclusión” (E4)

Las siguientes categorías tienen la misma cantidad de recurrencias, un de ellas es “**presión por resultados**” (1), indica que la obtención de buenos resultados se ve reflejada en pruebas estandarizadas, deserción, asistencia etc., la respuesta es:

“Si, como lo había mencionado antes el DAEM me presionaba por el tema de SIMCE, SIMCE, SIMCE”, (E1)

Y la última categoría “**existe presión**” (1) señala que se trabaja sin ninguna dificultad, la respuesta es:

(E2) “no, (...), yo no he tenido afortunadamente una experiencia de esa,. No, nunca he sentido la presión de DAEM, para abandonar el cargo, pero si he visto situaciones”

En relación a la pregunta, se ve una tendencia relacionada con la existencia de presiones administrativas, las cuales en ocasiones tienen que ver más con temas políticos, generando roces y ánimos adversos en el quehacer académico. Esto ocurre tanto por parte del Director como desde el sostenedor y/o alcalde.

Los entrevistados mencionan en menor medida dificultades respecto a la mejora en los resultados, y menor recurrencia de aquellos casos en donde no existe presión administrativa.

Pregunta 11: Para finalizar ¿Qué otro elemento o causales Usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado?

Tabla N°24

Categorización	N° de Recurrencia
Rol Directivo	3
Desmunicipalización de la Educación	1

Fuente (elaboración propia)

Respecto a la pregunta, la categoría más recurrentes es” **Rol Directivo**” (3 recurrencias) señalando que debiese existir mayor autonomía y liderazgo en el cargo de un Director, las repuestas son:

”Falta el liderazgo de las escuela, yo encuentro que a las escuelas les falta que se crean el cuento, si en algunas comunas se da eso sería espectacular, porque una escuela que sea autónoma de verdad una escuela que pueda hacer más cosas” (E1)

“que los directores pierden su calidad de planta, pierden toda condición y no solo los directores, sino que los directivos también, después de un periodo de 5 años prácticamente quedan cesantes y eso es muy dañino porque la persona después de haber dado el máximo” (E2)

“Yo creo que falta el tema de acompañamiento, el prestar asesoría el estar presente y una carrera funcionaria para los directores de alta dirección pública”, (E4)

En esta pregunta también existe la categoría denominada “**Desmunicipalización de la educación**” (1), la cual señala su opinión sobre los cambios que debiera presentar la educación actual, la respuesta más representativa es

“que los procesos de selección de la ADP tenga un apelación de acuerdo al puntaje que uno obtiene y que no quede a criterio del alcalde” (E3)

En relación a la pregunta N°11, ¿Qué otro elemento o causales Usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado? entre las causales a considerar sobre los Directores elegidos por ADP, es preponderante el rol directivo, en donde se señala una mayor autonomía en el cargo para elegir su propia planta docente.

Agregan que los procesos de selección debiesen tener ciertos cambios para realizar una elección aún más transparente y en donde quien este en el cargo de Director o Jefe DAEM, tengan las competencias necesarias y con ello dejar fuera a los Alcaldes, como se menciona en la Desmunicipalización de la Educación.

Síntesis del proceso de evaluación

La Ley n°20.501 busca asegurar que los profesionales elegidos para dirigir las escuelas municipales posean competencias verificables “sean verdaderos líderes pedagógicos y cuenten con mayores atribuciones para el manejo de los recursos

humanos y económicos. Esta ley además, introduce convenios de desempeño⁵ en la gestión del director, definiendo metas claras y transparentes”. (Agencia de Calidad de la Educación, p.11).

Por ello, es importante que los criterios con los cuales se evalúa un Director sean de manera transparente, con metas claras y acorde a la realidad de cada establecimiento. Es trascendental que los líderes educativos cuenten con autoevaluaciones y directrices claras a la hora de ser evaluados.

Finalmente es importante generar cierta autonomía en la gestión educativa, sin tener que lidiar con tantas trabas institucionales que en gran medida dificultan un buen liderazgo educativo.

4.4. Principales hallazgos

Algunos de las temáticas más relevantes que se hacen mención en el análisis de resultados radican en lo siguiente:

4.4.1. Acompañamiento Directivo

En este tema los entrevistados señalan que no se realiza un acompañamiento real, no existiendo pautas, evaluaciones o directrices para realizarla. En ocasiones se ha intentado realizar seguimiento pero de manera más particular, no siendo participe de forma tácita una autoridad que represente al Departamento de Educación, Sostenedor y/o autoridad local. Esto dificulta a su vez la propia gestión educativa no logrando en ocasiones cumplir con los convenios de desempeño por parte de los Directores.

4.4.2. Calidad Docente

Es trascendental que aquellos que enseñen a nuestros estudiantes sean profesionales competentes, con una formación docente en donde logren ejercer un liderazgo directivo.

Los Directores deben tener un impacto real tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los establecimientos, ya que, deben asegurar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes, y en el interior de los liderazgos educativos y su trabajo dentro del equipo de gestión, llevado a cabo en los establecimientos educacionales.

Por lo tanto, es primordial formar directores que cuenten con las estrategias de gestión q para satisfacer los requerimientos y estándares del currículo oficial y de

⁵ Convenio de desempeño, se realiza una evaluación del director, se basa en el cumplimiento de sus metas individuales y su gestión se centra en ellas.

la sociedad en su conjunto, por ello es esencial mejorar aún más la elección de directores ADP.

4.4.3. Experiencia Directiva

Es importante que aquellos directores que hayan sido seleccionados por ADP, además tengan experiencia en cargos similares, con el fin de que logren manejar de mejor manera alguna dificultad o panorama complejo que se les presente. Lo que debe ir acompañado de las competencias profesionales necesarias de acuerdo a su formación profesional como un líder directivo. Esto se ve reflejado, ya que en la mayoría de los entrevistados, estos señalan que su gestión tiene un positivo desempeño y la razón de aquello sería que su trabajo estaría ligado tanto a un perfil profesional competente pero también a su vasta experiencia en cargos similares.

4.4.4. Autonomía Laboral

Los distintos entrevistados señalan que es importante una mayor autonomía en sus cargos, con el fin que la toma de decisiones sea en primer lugar una instancia menos burocrática, y en segundo lugar el poder generar cambios que estén acordes al contexto y realidad educativa que ellos conocen. Por lo tanto, en este punto señalan están de acuerdo con la desmunicipalización de la educación para así lograr obtener esa anhelada autonomía.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

El año 2011 entró en vigencia en el país la Ley N°20.501 sobre Calidad y Equidad en la Educación, la que establece un nuevo mecanismo de selección de DEE, con el fin de mejorar la gestión y administración de la educación pública y fortalecer el desempeño directivo.

La tarea encomendada a la ADP fue entregar su experiencia en la selección directiva, por medio de concursos públicos, abiertos, competitivos y transparentes, para identificar a profesionales con liderazgo pedagógico, capacidad de gestión y visión estratégica, comprometidos con su comunidad escolar en el desarrollo de proyectos educativos innovadores.

En este capítulo se mostrarán algunos factores que han impulsado o motivado el funcionamiento del SADP, de qué forma han aportado al fortalecimiento de dicho sistema y el por qué algunos directores toman la decisión de retirarse del cargo antes de la finalización de su período.

5.1. Objetivos Específicos

El primer objetivo fue poder "Identificar los principales problemas (desafíos) que se presentan en los (DEE) escogidos a través del sistema de ADP en sus prácticas cotidianas y que impactan en el fenómeno considerado". Implica las siguientes consideraciones:

En primer lugar, en el análisis de las entrevistas, éstas permiten establecer que aquellos problemas más evidentes de acuerdo a los entrevistados, tienen relación con los débiles procesos de seguimiento y acompañamiento que un director ADP tiene en su proceso de instalación, además del escaso apoyo que reciben cuando se presentan dificultades en el quehacer de su labor.

En segundo lugar, se encuentra la poca claridad de las evaluaciones a las cuales están sometidos los Directores (as) ADP, con ello se hace referencia a los convenios de desempeño, que en ocasiones no son coherentes a la realidad del establecimiento y su entorno.

Otro punto importante a destacar es la falta de autonomía que un Director logra en el cargo y como debe lidiar en ocasiones con temas del tipo más bien político que estrictamente educativos, haciendo más compleja su labor y las relaciones con algunos cargos políticos de la comuna.

El segundo objetivo trató sobre "Establecer la visión que tienen los ex directivos considerados sobre las actuales metas en materia de liderazgo y de DEE". De acuerdo a la visión entregada por los entrevistados, señalan que los convenios de desempeño deben ser modificados y estudiados en relación al entorno del establecimiento, ya que el sistema actual dificulta enormemente poder generar un liderazgo educativo positivo, lo que va en desmedro de la propia gestión del Director.

En el panorama actual, se evidencia además, que las decisiones sobre las metas que se quieren alcanzar en un proceso educativo, en muchos casos, son medidas impuestas debido a que las autoridades educativas se preocupan tan solo de aquellos resultados estandarizados y no del cómo lograrlo o si dichas metas son reales de alcanzar.

El acompañamiento antes mencionado, debería permitir que las autoridades educativas se hagan parte de la realidad de cada establecimiento de su comuna, al conocer sus fortalezas y debilidades que den pie a trabajar en las mejoras que se requieren. Logrando así metas de desempeño positivas y enmarcadas en la realidad educativa del establecimiento.

El tercer objetivo fue Identificar las necesidades formativas y de acompañamiento que demandan los directivos escolares basados en su propia experiencia en el cargo.

Según lo mencionado sobre las necesidades formativas y acompañamiento, es esencial que se siga trabajando en una formación profesional, inclusive con estándares más altos, con el fin de que todos aquellos miembros de una comunidad educativa sean personas competentes en especial sus docentes y directivos.

Además debe existir un reconocimiento a los logros y metas alcanzadas por los Directores, estimulando su experiencia y compromiso en el cargo, forjándose así un rol de liderazgo sostenible en el tiempo.

Finalmente se requiere mayor claridad en la forma de evaluación y las medidas que se piden para alcanzarla, que estas sean las adecuadas. Para ello es importante contar con el apoyo de las autoridades en el cargo (DAEM, Alcaldes), en donde lo primordial sea la educación de los estudiantes y no enfrascarse en temas burocráticos o decisiones con un criterio más bien político que educativo.

5. 2. Preguntas de Investigación

En el capítulo I se plantearon las principales interrogantes que motivaron la investigación y objetivos a cumplir.

Las preguntas se refieren a: ¿Cuáles son los principales factores que inciden en que un DEE elegido por alta Dirección Pública (ADP) no finalice su período de nombramiento?

Uno de los motivos fue el escaso apoyo de las autoridades locales (jefe DAEM o Alcalde) lo que generó conflictos tanto en las relaciones interpersonales como en las medidas dispuestas para la mejora en los distintos aspectos de la gestión educativa. Repercutiendo así, en dificultades para el cumplimiento de metas y compromisos adquiridos por un director ADP.

Otro factor que incidió en la salida de algunos Directores es la ambigüedad o la escasa claridad de los convenio de desempeño, lo que género en ocasiones el no cumplimiento de estos, aludiendo que el motivo era por la metas irreales propuestas por el DAEM.

Finalmente, otro punto importante es el no cumplimiento de algunas atribuciones que como directores ADP les correspondían como la facultad de poner término al contrato laboral de hasta un 5% de los docentes de su establecimiento, siempre que resultaran mal evaluados según el artículo 70 de la Ley 20.501. A pesar de ello, debían mejorar las metas de desempeño y esto debía ocurrir sin conceder ninguna atribución en este ámbito al Director, lo que además lleva a exigir un autonomía que no era tal, generando decepción, desmotivación y falta de compromiso de parte de algunos Directores.

La segunda interrogante ¿Cuáles son las necesidades formativas de los DEE que se derivan de la situación descrita?

Es necesario realizar una división entre los aspectos del cambio educativo y aquellos que no lo son, esto se debiera resolver mediante la desmunicipalización de la educación , en donde solo personal competente y del área debiera tener las facultades para tomar decisiones acorde a las necesidades y al contexto en el cual se encuentra en un Director.

Realizar pautas para el convenio de desempeño acordes a cada establecimiento, junto con exigencias y mejoras coherentes a los resultados de años anteriores en base a un porcentaje real.

Por último se debiera avanzar en los procesos de selección de Directores de ADP que conllevan atribuciones al cargo, y hacer que estas se cumplan de forma efectiva.

La tercera pregunta ¿Cuáles son los principales desafíos de Política pública en materia de selección, acompañamiento y evaluación de DEE?

Uno de los principales desafíos en políticas públicas en el ámbito de selección, es lograr que aquellos que conforman la comisión y en última instancia toman la decisión de elegir a los más competentes para el cargo de Director, sean personas idóneas y no individuos que deciden en base a sus tendencias políticas, utilizando un criterio que no tienen mayor relación con lo que se requiere que es: liderazgo directivo, el que debe ser ejercido dentro de la comunidad educacional.

En materia de acompañamiento, claramente se debe realizar una mejora en este ámbito. Un Director necesita de un seguimiento, en donde se le oriente y se le dirija, con el fin de poder manejar situaciones de crisis o problemáticas que se le presenten, es por ello, que resulta tan importante que desde el DAEM e incluso desde el Servicio Civil de la Educación, exista un mecanismo de acompañamiento para la mejora en la gestión.

En tanto en que guarda relación con la evaluación, la cual se traduce en el cumplimiento de metas estipuladas en el convenio de desempeño, debiese estar enmarcada dentro de los requerimientos particulares de cada establecimiento acorde a su contexto y realidad específica.

Por lo anteriormente expuesto, resulta esencial seguir realizando cambios a las políticas públicas en esta materia, la cuales deben estar acordes a las necesidades y a los requerimientos de quienes son parte del sistema educativo.

5.3. Objetivo General

El objetivo general fue "Identificar y caracterizar factores fundamentales que explican que Directores de establecimientos escolares (DEE) elegidos por alta Dirección Pública (ADP) no finalicen su período".

El explorar las prácticas de liderazgo que realizan los directores seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, han permitido relevar los grandes esfuerzos que realizan a diario en el establecimiento educacional. La apertura a participar de esta investigación, da cuenta de la importancia de su trabajo. Los Directores reconocen las dificultades del cargo, sin embargo, su visión de la educación les proporciona una fuerte convicción de que la educación puede y debe transformar la sociedad, reconociéndose a sí mismos como actores claves para que esto ocurra.

No existe receta alguna que describa un listado de acciones que aseguren mejorar los aprendizajes. Sin embargo, la literatura evidencia algunos patrones recurrentes que han permitido a Directores el mejoramiento en sus instituciones "Es fundamental contar con una cultura de confianza y colaboración, así como una

visión compartida del rumbo que debe seguir una escuela, estructuras claras de gestión y programas robustos de formación en el liderazgo”. (Weinstein., J. 2016, p.32).

El análisis de los datos provenientes de la aplicación de las entrevistas, han respondido al objetivo general propuesto para este estudio, debido a que permitió generar conocimiento sobre los factores fundamentales que explican que DEE elegidos por alta Dirección Pública (ADP) no finalicen su período de directores de los establecimientos municipales de la región.

Los entrevistados señalan que existió un positivo desempeño docente, pero este se veía en ocasiones perjudicado esto debido a la falta de apoyo por parte de las autoridades locales (jefe DAEM y /o Alcalde), la ambigüedad o la escasa claridad de los convenio de desempeño, sumado al no cumplimiento de algunas atribuciones que como directores ADP tienen por ley. Esto llevo en ocasiones a que estos Directores se desmotivaran tanto del cargo como de la gestión que se gestaba a su alrededor, lo que generó el contraer dificultades con otras autoridades, propiciando así su desvinculación o la renuncia al cargo por parte del Director, al no sentir cumplidas las expectativas que se le habían ofrecido al ganar el concurso.

5.4. Propuestas o Desafíos

A partir de lo anterior y retomando la finalidad el presente estudio, se comparten las siguientes reflexiones que representan desafíos para que aquellos Directores de establecimientos escolares (DEE) elegidos por alta Dirección Pública (ADP) no dejen sus cargos de forma anticipada.

1. Lograr disminuir la dependencia del criterio político, con el fin que este factor no sea preponderante a la hora de realizar un liderazgo directivo. Es por ello indispensable que el Sistema ADP haga transformaciones en la cultura organizacional traducida en la desvinculación de los municipios en temas educativos. En esta materia se está intentado avanzar, de a acuerdo a la nueva ley de educación.
2. Hay que ir orientando esfuerzos para lograr un cambio estructural y legal, que permitan tener sistemas de evaluaciones mucho más justos, indicadores de satisfacción más precisos, que sean capaces de contextualizar al entorno de cada establecimiento. Por lo tanto, es esencial que se realice una reestructuración de los convenios de desempeños para que sean adaptados a cada establecimiento. Estableciendo parámetros de distinción: cantidad de matrícula, distinción entre establecimientos de básica y/o media, porcentaje de vulnerabilidad de sus estudiantes, ubicación geográfica, entorno local, entre otros.

3. En la implementación de las políticas públicas un elemento determinante es el factor de coerción, por tanto se requiere dotar al SADP de instrumentos y herramientas coercitivas, como lo es el manejo del presupuesto para darle mayor autonomía y que estos sean procesos obligados para los Directores de todos los establecimientos municipales. Con ello dotar al Director de la facultad para destinar recursos a temas exclusivos a las necesidades de su establecimiento, y no que estos sean desviados por los municipios a otras áreas ajenas a los requerimientos de su establecimiento.
4. Es importante garantizar mayor autonomía política, generando reformas, que permitan proteger el SADP respecto a los ciclos políticos o cambios de autoridades, con el fin de generar cambios desde la base del Estados en temas educativos.
5. La selección de aquellos cargos dispuestos por el SADP se deben enmarcar dentro de las necesidades que tiene cada establecimiento, por lo cual es importante que en la decisión para la elección de Directores de ADP, tanto en la segunda etapa como en la última instancia, exista personal calificado en temas educativos y con conocimiento de lo que es un liderazgo educativo y de como realizar la gestión educativa que ello conlleva.
6. Por último, lograr un efectivo compromiso político permitiría que las autoridades se comprometiesen con el sistema, de modo tal, que no sea sólo un mero sistema de selección, sino más bien, una herramienta concreta capaz de integrar el acompañamiento directivo de manera real con directrices acorde a las necesidades del cargo de Director elegido por ADP.

En resumen, con la información obtenida se identifican elementos que dificultan y facilitan la gestión y el liderazgo en los Directores que participaron de la presente investigación. Observando que los Directores se encuentran altamente exigidos por las demandas del Convenio de Desempeño al que adhirieron por ser seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública. Si bien, son pocas las instancias de monitoreo de las metas, existe una gran auto exigencia debido a que mediante este instrumento se evaluará la continuidad del Director en el establecimiento.

Por lo tanto, es esencial que el proceso sea reevaluado principalmente refiriéndonos al acompañamiento, influencias políticas y monitoreo de las evaluaciones, ya que esto podría evitar que otros Directores de ADP sigan dejando sus cargos antes de cumplir el tiempo estipulado al obtener el cargo.

Bibliografía

Fuentes Bibliográficas

- Alarcón, J., Castro, M. y Donoso S. (2013). *Centralismo y aspiraciones descentralizadoras en la organización del sistema escolar chileno: 1980-2011*. (p.179) Chile, Santiago de Chile. Revista del CLAD Reforma y Democracia.
- Barber, M., & Mourshed, M. (2007). How the world's best-performing schools come out on top. London: McKinsey & Company.
- Barber, M., Whelan, F. & Clark, M. (2010). *Capturing the Leadership Premium*. McKinsey & Company.
Disponible en <http://mckinseysociety.com/capturing-the-leadership-premium/>
- Bush, T, y Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*, (pp. 5) Nottingham: National College for School Leadership.
- Bush, T., Robinson V., Spillane J., Ortiz M., Ryan J., Giles D., Cuéllar, C., Sun, J., Fink, D., Lambert, L., Oplatka, I. y Weinstein, J. (2016). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En T. Bush (2 Ed) *Liderazgo Educativo en la Escuela: Nueve miradas*. (p. 33) Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.) (p.17-93-94-394) México D. F.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D.(2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management* 28(1), 27-42.
- Marcel, M. y Raczynski, D. (2009). La Asignatura Pendiente: claves revalidación de la educación pública de gestión local en Chile. (pp.35-39) Santiago de Chile: Corporación de Estudios para Latinoamérica (CIEPLAN)
- Oplatka, I. (2016). *El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina: Reflexiones sobre la cultura, la sociedad y la investigación*.
- Pashiardis, P., & Johansson, O. (2016). Introduction: What is successful and effective school leadership. In P Pashiardis & O Johansson (eds.),

Successful school leadership: International perspectives (pp. 1-13). London: Bloomsbury.

Patrón, R., & Cisneros, E. (2011). Estudio diagnóstico de directores de primaria para la mejora de la calidad educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56(1), 1-10.

Reeves, M. (2012). Efecto del liderazgo directivo en escuelas con altos niveles de vulnerabilidad social. In J. Weinstein & G. Muñoz (eds.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (pp. 307-324). Santiago: Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE).

Rivas, M. (2000). *Innovación Educativa: Teoría, procesos y estrategias*. (pp. 9-10) Madrid: Editorial Síntesis S.A.

Sepúlveda, C., & Lagomarisino, M. (2007). Estilos de gestión en educación municipalizada. *REICE*, 5(1), 153-163.

Silva, N (2015). Estudio de casos: *El proceso de instalación de directores elegidos por el Sistema de Alta dirección Pública (SADP) en establecimientos municipales de la comuna de Curicó*. Tesis de Magister. Universidad de Talca. Talca, Chile.

Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. UNESCO.

Weinstein, J., Muñoz, G., & Raczynski, D. (2011). School leadership in Chile: Breaking the inertia. In T. Townsend & J. MacBeath (eds.), *International Handbook of Leadership for Learning* (pp. 297-317). Dordrecht: Springer Netherlands.

Disponible en <http://doi.org/10.1007/978-94-007-1350-5>

Weinstein, J. Muñoz, G. & Hernández, M. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la region*. Buenos Aires: UNESCO.

Weinstein, J. Muñoz, G. & Hernández, M. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Buenos Aires: UNESCO.

Waissbluth, M. (2013). Cambio de Rumbo, Una nueva vía chilena a la educación. (pp. 6-54-71-175) Santiago de Chile: Random house Mondadori S.A.

Fuentes Cibergráficas

Agencia de Calidad de la Educación. *Estudio Directores municipales seleccionados mediante la ley N°20501*. Recuperado 25 de septiembre de 2017. Disponible: http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/Estudio_directores_municipales_ley20501.pdf

Educación 2020 (2017), *Calidad y Equidad de la Educación (ley N° 20501)*. Recuperado el 4 de Enero de 2018 disponible en: <http://www.educacion2020.cl/calidad-y-equidad-de-la-educacion-ley-no-20501>

Biblioteca Nacional del Congreso de Chile (2004). *Historia de la Ley 20006*. Recuperado el 22 de Enero de 2018. Disponible en <http://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=recursolegales/10221.3/37336/1/HL20006.pdf>

Educación 2020 (2017), *Calidad y Equidad de la Educación (ley N° 20501)*. Recuperado el 2 de Enero de 2018 disponible en: <http://www.educacion2020.cl/calidad-y-equidad-de-la-educacion-ley-no-20501>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2017), *Contenidos de la nueva Ley*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2017 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/noticias/alta-direccion-publica/por-unanimidad-aprueban-ley-que-perfecciona-al-sistema-de-alta-direcci-n-p-blica-y-fortalece>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2003), *Contenidos de la nueva Ley*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/nuestra-institucion/nuestra-historia>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2016), *Perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2017 disponible en: https://www.serviciocivil.cl/noticias/alta-direccion-publica/por-unanimidad-aprueban-ley-que-perfecciona-al-sistema-de-alta-direcci-n-p-blica-y-fortalece/?doing_wp_cron=1515097294.8824100494384765625000

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2016), *Respecto al perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública*. Recuperado el 2 de Enero de 2018 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/noticias/alta->

[direccion-publica/presidenta-michelle-bachelet-promulga-ley-que-perfecciona-el-sistema-de-alta-direccion-p-bli](https://www.serviciocivil.cl/noticias/alta-direccion-publica/presidenta-michelle-bachelet-promulga-ley-que-perfecciona-el-sistema-de-alta-direccion-p-bli)

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2016), *Respecto al perfeccionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública*. Recuperado el 3 de Enero de 2018 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/noticias/alta-direccion-publica/presidenta-michelle-bachelet-promulga-ley-que-perfecciona-el-sistema-de-alta-direccion-p-bli>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2003), *Acompañamiento y Desarrollo ADP*. Recuperado el 04 de Enero de 2018 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/acompanamiento-y-desarrollo-adp>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2016), *Respecto al fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil*. Recuperado el 4 de Enero de 2018 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/noticias/alta-direccion-publica/presidenta-michelle-bachelet-promulga-ley-que-perfecciona-el-sistema-de-alta-direccion-p-bli>

Servicio Civil, Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda (2003), *Acompañamiento y desarrollo ADP*. Recuperado el 5 de Enero de 2018 disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/acompanamiento-y-desarrollo-adp/>

Gobierno de Chile (2016), *Nueva carrera docente*. Recuperado el 6 de Enero de 2018 disponible en: <http://www.gob.cl/aspectos-clave-de-la-nueva-ley-de-carrera-docente>

CPEIP (2016), *Plan de formación de Directores*. Recuperado el 8 de Enero de 2018 disponible en: <http://www.cpeip.cl/plan-de-formacion-de-directores>

CPEIP (2017), *Plan de formación de Directores*. Recuperado el 8 de Enero de 2018 disponible en: <http://www.cpeip.cl/2017/12/12/pfd>

Gobierno de Chile. Servicio Civil. (2016). *Evaluación de la Implementación del Sistema de Selección de Directores en el marco de la Ley N° 20.501*. Santiago de Chile. Recuperado el 18 de diciembre Disponible en : <https://www.serviciocivil.cl/wpcontent/uploads/2017/06/Evaluaci%C3%B3n-de-la-Implementaci%C3%B3n-del-Sistema-de-Selecci%C3%B3n-de-Directores-en-el-marco-de-la-Ley-N%C2%B020.501-Grupo-Educativo.pdf>

Servicio Civil, Alta Dirección Pública y Reforma Educacional (2014). *Ley de Calidad y Equidad de la Educación*. Recuperada el 11 de octubre del 2017.

Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/wp.../Alta-Dirección-Pública-y-Reforma-Educacional.pdf>

Ministerio de Educación Pública. (1991). *Ley 19070 Aprueba Estatuto de los Profesionales de la Educación*. Recuperada el 5 de Octubre de 2017. Disponible en: <https://www.leychile.cl/N?i=30437&f=1996-02-15&p=>

Errázuriz, M. Kutscher, M. Williamson, C. (2016). *La Ley 20.501 sobre Calidad y Equidad en los Colegios Públicos: Efectos de la Selección de Directores por la Alta Dirección Pública (ADP)*. Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales CLAPESUC, (N° 28). Recuperado el 01 de octubre de 2017. Disponible en <http://www.clapesuc.cl/assets/uploads/2017/03/efectos-de-la-seleccin-de-directores-por-la-alta-direccin-pblica-adp.pdf>

Gobierno de Chile. Agencia de la Calidad de Educación. (2016). *Estudio: Directores municipales seleccionados mediante la ley N.º 20501*. Santiago de Chile. Recuperado el 01 de Octubre de 2017. Disponible en http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/Estudio_directores_municipales_ley20501.pdf

Gobierno DE Chile. Servicio Civil. (2015). *EDUCACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA: Aprendizajes y desafíos en la selección de directores para escuelas y liceos municipales*. Santiago de Chile. Recuperado el 12 de octubre de 2017. Disponible en: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=c0ddfcd0-739f-4eda-a049-8593f61cef8d>

Waissbluth, M., Pizarro X. (2014). *Diagnóstico y propuestas para el sistema de selección de Directivos Escolares*. Centro de Sistemas Públicos (N° 10). Recuperado el 12 de octubre de 2017. Disponible en: <http://www.sistemaspublicos.cl/publicacion/diagnostico-y-propuestas-para-el-sistema-de-seleccion-de-directivos-escolares/>

Gobierno de Chile. Servicio Civil. (2015). *Caracterización de Directores(as) electos por el Sistema de Selección establecido por la Ley N°20.501* Recuperado el 12 de octubre de 2017. Disponible en: <https://documentos.serviciocivil.cl/actas/dnsc/documentService/downloadWs?uuid=606d63e6-b927-4ad4-852e-4da8fe96f484>

ANEXOS

Anexo 1

Pauta de entrevista

DATOS DEL ENTREVISTADO(A)

Nombre:

Nombre del Establecimiento Educacional al cual pertenencia:

Tiempo en el cargo: desde el año..... hasta el año

PREGUNTAS

Línea de Investigación: Directores de establecimientos escolares elegidos por Alta Dirección Pública (ADP) que no finalizan su período: análisis de casos.

1. Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado?
2. En su opinión ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)?
3. ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué?
4. Durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca?
5. ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?
6. ¿Se respetaron las metas establecidas para su período o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?
7. En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio?
8. ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?
9. ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó?
10. ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese DAEM, sostenedor, etc. para abandonar el cargo?
11. Para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado?

Anexo 2

E1:

1. Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado?

R.- He participado en varios procesos pero he quedado en dos.

2. En su opinión ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)?

R.- La verdad es que yo en mi experiencia, yo no he tenido esa experiencia la verdad es que yo he terminado bien mis periodos en la primera vez que quede en un proceso de concurso público fue en el año 2006 y debiera haber terminado el 7 de julio o 15 de julio, no recuerdo del 2011, y sin embargo me mantuve hasta abril del 2012, tal vez me habrían dejado otro poquito más pero hubo ehha una denuncia una de las, nosotros quedamos cuando postulamos en el año 2006 éramos 6 escuelas y todos debieron dar por terminado nuestro proceso el 11 de julio, el 7 de julio del 2011. Sin embargo a algunos de ellos nomas les pidieron el cargo anticipadamente ehha ni tampoco anticipadamente a una persona recuerdo que le quitaron, tuvo que entregar el cargo antes de terminar, las otras personas dejaron en la fecha y a mí y a Mauricio Soto. El era de las amélicas no recuerdo si era o no de las amélicas yo era de la cooperativa de Lircay, nos mantuvieron otros meses más hasta abril del 2012 yyyy fue porque una de las que fue salió en la fecha que era la directora del INSUCO en ese momento puso una carta a la contraloría una denuncia que porque a ella la habían sacado y porque habían quedado otros dos directores(...) Los 6 directores que estábamos en ese momento deberíamos haber salido el día de termino que correspondía creo que el 7 de julio del 2011, sin embargo don Carlos nos mantuvo o el DAEM nos mantuvo, probablemente porque hicimos una buena gestión yo pienso porque ambos teníamos bastantes logros Las Américas y la Cooperativa Lircay (al preguntar si ella se retiró anticipadamente del cargo ella responde) No este periodo que ahora debería terminar el 15 de marzo del 2018 porque comenzamos.. El 14 de marzo del 2018 se termina porque comenzamos el 11 de marzo del 2013.(...) pero he visto casos que han ocurrido en la escuela el oriente el 2006 a ella la sacaron antes de tiempo a la directora de aquel tiempo.

3. ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué?

R.- La verdad es que yo he trabajado muchísimo yo la califico de excelencia hemos hecho hemos logrado junto al equipo directivo transformar esta escuela y en la otra también las experiencias que yo he tenido han sido optimas, porque

principalmente hemos modernizado la gestión incluso hoy en día en muchos aspectos la escuela **Juan Luis San Fuentes** es un referente incluso en las reuniones jefes de UTP(..) las redes también nos han pedido que mostremos nuestra gestión, como hemos logrado por ejemplo vivir en convivencia escolar a pesar de estar hacinados en un establecimiento que tiene 18 salas con 257 estudiante. Es la escuela más grande de Talca sin embargo solo tenemos 18 salas y los patios son chiquititos (...)

4. Durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca?

R.- En el último periodo tuve un poco más de acompañamiento, en el primer periodo la verdad que fue nulo ehh nadie me fue a dejar para empezar el primer nadie me fue a dejar, llegue yo aquí te las traigo jajajajaja soy la nueva directora y en el segundo periodo si me vino a dejar el director comunal de educación y estuvo reunió con el equipo directivo que en ese momento estaba aquí y también hay otro ejemplo en el 2011 postule a beca de excelencia yo gane una pasantía a Canadá (...)mi beca era en enero afortunadamente estaba de vacaciones y en las reuniones de directores Don Carlos hablo muy mal de nosotros que habíamos abandonado los trabajos fue horrible por que fue como que no era de educación no era algo tan externo yo me sentí como que estaba haciendo algo que no era aceptado por la educación así de increíble. Veo que a todos los Directores han pasado los años e incluso se le celebra que se ganen la Beca, pero antes no era así ósea a eso me refiero con el acompañamiento me entiende (...) no había preocupación con uno había acompañamiento no considero que se acompañaba ahora han evolucionado, el DAEM ha evolucionado, ha mejorado, se destacan los logros de las personas también antes no había ningún reconocimiento (...)...hoy día a más preocupación hay más reconocimiento de los logros también en los logros de SINCE (..)Acá durante este periodo si hemos tenido un reconocimiento también nos ha ido bastante bien, hemos ido mejorando paulatinamente sistemáticamente pero ha habido un cambio últimamente siento que hay más acompañamiento que se preocupan más por los logros que uno tiene. (12:35 audio)

5. ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?

R.- Las principales metas que yo me propuse trate de ser aterrizada pero fui muy idealista en algunos de ellos, en algunas he logrado mantener o mejorar las metas por ejemplo en matricula que es algo que le interesa mucho a DAEM porque tiene relación con la subvención y gracias al equipo directivo hemos podido ir superando la matricula, el % de matrícula y cantidad de alumnos. Yo recibe la escuela con 1189 alumnos parece y subimos a 1204 a 1220, después a 1230 y este año llegamos a 1263 a pesar de estar hacinados con bien pocas salas, también en asistencia antiguamente esto lo hacia el inspector general en la oficina jajaj antes

que yo llegara y no era real ahora tenemos una persona que toma la asistencia y está contratada por la SEP así que ella es su único trabajo, toma la asistencia y la sube a la plataforma y hemos alcanzado un porcentaje promedio de 92% de asistencia, pero a través de estímulos que se premia, la política mía ha sido siempre la premiación, el reconocimiento, el apoyo al estudiante y a los profesores, no el castigo, no he tenido e incluso % de deserción que es otro de los indicadores de desempeño disminuyo y el porcentaje de repitencia también. Acá repetían habitualmente 42 y 37 estudiantes son las últimas estadísticas que yo tengo de los otros años anteriores aquí antes de yo llegar. Yo llegue con la matricula perdón la repitencia disminuyo primero a 5 alumnos luego a 7 el año siguiente, después tuvimos 11 niños y el año pasado tuvimos 4 alumnos de 1270 1260 1240 (...). Yo encare a la directora anterior que como era posible porque la escuela esta para que los niños aprendan y hay que buscar todas las estrategias para que el niño aprenda, de hecho aquí el mayor gasto que se hace es en personal, tenemos usted sabe que la política de la SEP bueno el reglamento no es la política exige que no se gaste más de un 50% en el personal en recurso humano, nosotros tenemos un 69% de gasto he tenido que justificarlos porque tenemos asistente de aula, tenemos psicopedagoga, 4 psicólogos, asistente de aula teníamos hasta 6to básico y ahora lo tuvimos que bajar ya que la exigencia era 1 y 2 nomas, pero los alumnos están más acompañados si hay una persona con ellos siempre que sea fija es como un apadrinamiento es como una tutoría que siempre está, pero tiene un costo, los psicólogos trabajan fuertemente lo que es la convivencia escolar, asistente sociales tenemos dos también hay 4 psicólogos 2 asistentes sociales(..) trabajamos mucho con la convivencia escolar porque nuestros alumnos son casi todo de poblaciones vulnerables con un 88,8% y proviene de entornos que son de mucho conflicto de la Padre Hurtado de Las Américas, preferentemente son de allá nuestros alumnos.

6. ¿Se respetaron las metas establecidas para su periodo o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?

R. No, no las he modificado, lo que más nos ha costado es alcanzar los puntajes de SIMCE, es que fui demasiado idealista y pensé que iba a subir más fácilmente ese puntaje, pero si los hemos subido hemos alcanzado hasta 280 y ya no me acuerdo (...) Pero yo me había puesto unas metas de 300 y tanto jajaj ha sido difícil, lo que pasa que aquí no dan saben cuánto dan el SIMCE alrededor de 140 a 160 niños, casi una escuela entera y es por eso que nos cuesta(..) es lo que nos ha costado un poquito porque yo me puse unas metas de 307 jajaj entre 305 y 307 me acuerdo. Tal vez un curso puede que lo haya logrado ve que se promedian entre los 4 cursos, acá son 4 cursos de 37 estudiantes multiplíquelo (...) el puntaje fue del SIMCE de 283, no esta tan malo.

7. En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio?

R.- Sí, mire que momentos críticos he vivido yo aquí, entraron a robar computadores a las salas, tenía 14 días aquí, había llegado recién jajaj (...) Y mandaron personas del DAEM acompañarme y hacer los tramites lo que no paso en la otra escuela (en la cual ella era directora) allá me las arregle sola, también me entraron a robar (...) Acá ayudaron hartos, me fueron monitoreando y en el día recuperamos todos los computadores (...)

8. ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?

R.- Yo creo que el desafío más grande que he tenido o la dificultad más grande que he tenido ha sido la resistencia de profesores transgresores, profesores que golpean a los niños o que insultan a los niños, los degradan. Esa es la mayor dificultad que he tenido, ha sido una de mis luchas, me ha costado varios sumarios eso sí, porque me han sumariado por acoso laboral, los profesores. En este momento tengo uno de un profesor que acoso sexualmente a 4 personas aquí en la escuela a una profesora a 3 asistentes de aula y como ya había estado instruido un poco en el tema por los abogados porque había tenido problema con la Sra. Gladis Burgos una persona que golpea a los niños, que les dice cosas peyorativas, los insulta. Solo envié el oficio con adjunta documento y los envié y entro en sumario el tipo y hay lo tengo todavía y me acusa a mi ahora de acoso laboral, pero él no ha tenido como comprobarlo (...)no tiene nada contundente, sustentable para poder acusarme a mí, en cambio él está hasta el cuello, pero es hostigoso eso ya que en todo momento está buscando como perjudicarme(..) pero todos saben que es un hombre marginado porque nadie lo quiere (..) ese es el peor desafío, los sumarios son interminables, no terminan nunca en el DAEM.

9. ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó?

R.- A mí me sirvió mucho, bueno yo trabajé en un colegio alemán hace años atrás, esa fue mi escuela trabajé 15 años en el colegio mariano y hay prácticamente aprendí a una dirección moderna en un colegio bueno en Santiago, de buenos logros y muy proactivo y también lo otro que aprendí fue en la pasantía a Canadá, también fue muy buena fuimos a muchos colegios todos eran públicos, algunos eran católicos pero eran públicos otros eran fiscales y también observe la inclusión, la no discriminación, allá está prohibida la discriminación mucho antes que acá, en el año 2012 estuvimos allá y a Toronto y eso me marco mucho y la cantidad de alumnos que, la diversidad que había, por qué Canadá, porque la población canadiense en poca para el tremendo territorio que tienen y no dan abasto además que el clima es muy duro(..)Ellos tienen mucha inmigración ellos aceptan mucho que vayan por ejemplo en ese tiempo un 45% de la población era canadiense los otros eran recuerdo que un 14% coreano, 16% chino (...) Fue una experiencia muy rica de aprendizaje (...).

10. ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese DAEM, sostenedor, etc. para abandonar el cargo?

R.- no, estaba pensando que está hecho para alguien que salió de la ADP, yo no he tenido afortunadamente una experiencia de esta, afortunadamente. No nunca he sentido la presión de DAEM, para abandonar el cargo, pero si he visto situaciones (...)

11. Para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado?

R.- Yo creo que en esto hay algo que la ley dejó un poco en el aire, es que los directores pierden su calidad de planta, pierden toda condición y no solo los directores sino que los directivos también, después de un periodo de 5 años prácticamente quedan cesantes y eso es muy dañino porque la persona después de haber dado el máximo, yo por ejemplo tengo puesto alma y corazón aquí, en este trabajo , uno llega e inmediatamente uno esta tatatatata en producción atenta a mil cosas incluso cosas que en DAEM se les pierden(..)Uno debe trabajar para uno, para el DAEM, para la escuela, para los niños para a profesora mil cosas sobre todo en una escuela grande como esta, todos los días pasan cosas (...)

Anexo 3

E2:

1. Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado?

R Postule como a tres, pero no me llamaron, dos no me llamaron, a Sagrada Familia postule de Jefe DAEM y quede en la terna y cuando tenía la entrevista pase la psicológica, pase todas esas etapas y lo hice para probarme, como yo me gane esa beca de Directores de excelencia, pero no me iba a ir para ese pueblo jajaj porque no fui a la entrevista con el alcalde, si la verdad tenía que postular a tres procesos y postule aquí en la escuela costa blanca y aquí fui director. Postule a tres y quede en uno.

2. En su opinión ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)?

R.- Porque igual son altas expectativas que uno tiene por la ADP que pensar que vas a ganar dos millones y todo el cuento y tratas de hacer las cosas bien, en realidad me fue bien en el colegio pero no cumplió mis expectativas sinceramente económicas, porque me gusta el tema de la educación pero hice una empresa una ATE y me dedique a lo particular.

3. ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué?

R.- Si un colegio rural tenía 180 alumnos, hicimos publicidad (..) y estaba esta escuela que tenía una laya al frente pellines y lleve unos amigos profesores de educación física, hicimos surf, música, hicimos una escuela cultural, hicimos cine y gracias a eso estamos entre las escuelas líderes de Chile y presentamos nuestro proyecto en Santiago, lo expuse y fue súper reconocido por el tema inclusivo porque también teníamos un niño que tenía un problema en una mano más corta y era bueno para el surf, hicimos un campeonato internacional allá en pellines y a través de eso motivamos que los niños más desordenados fueron los mejores el cambiamos como el switch en temas de la música el arte, pero si fuimos contra la corriente porque el DAEM me criticaba mucho porque no me preocupaba del SIMCE pero sé que eso era un proceso entonces a mí era cambiar un proceso de una escuela a que era como bien milico, muy estructura, cambiar todo cambiarla a una estructura más abierta (..) y al tercer año ya fui el mejor SIMCE de la comuna y me retire con el mejor SIMCE de la comuna, pero fue porque le primer año era complejo y hoy en día el ministerio apunta para las artes y todo eso pro nos adelantamos un poco o nos echamos encima a casi todos los veteranos a los del DAEM, algunos colegas directores: Yo califico mi gestión como Director buena y me encantaría seguir como director pero busque el mundo privado por un tema económico (..)

4. Durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca?

R.- Mira en realidad me fue conociendo y algunos me conocían porque yo antes había sido director pero a dedo porque jubilo una directora y yo trabajaba en el departamento de educación, fui director bien joven y me conocían varios profes tuve buena recepción, buen recibimiento eeee pero en las autoridades pero no el alcalde las autoridades como del departamento de educación fue complejo por el tema de, ellos quieren como dirigirte que esa autonomía fuimos con la autónoma a eso de la ley SEP al final no éramos para nada autónomos en realidad yo hacia el plan de mejoramiento el PME con esa visión de la educación y no, me la echaban para atrás, te aburres de eso porque al final tienes que seguir lo que quiere el DAEM. Pero con el municipio ni un problema era con el DAEM (...) DAEM le ponía trabas la autonomía no existía, tu hacías un PME y después venían y te lo cambiaban todo, yo no venía ni a reuniones. Después al tener buenos resultados al tener el mejor SIMCE de la comuna podíamos hacer lo que queríamos porque eso era lo que les interesaba a ellos nada más.

5. ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?

R.- Si, totalmente, era tan a la realidad del establecimiento porque nosotros estamos rodeado de mar con la cordillera de la costa y el océano pacifico entonces nosotros tratábamos de asociar la realidad a los niños. Trabajábamos con los apoderados, con las caletas, con proyectos deportivos que hicimos allá entonces trabajábamos haciendo campeonatos proyectos, el primero fue PD y luego nos ganamos estos proyectos de deporte del Fondo de Desarrollo Regional a través de eso apuntamos a trabajar con la comunidad y luego el PME las metas la hicimos con una visión estratégica orientado al desarrollo integral del alumno ¿Por qué? porque que pasa en la comuna en el sector que es pellines los alumnos principalmente llegaban hasta 8vo y después se van a la pesca o se van al cerro que cortaran pino son muy pocos los que siguen estudiando, eran muy pocos hoy en día no. Hasta cuando estuve el año pasado entro el 90% esa fue una gran meta nunca llegamos al 100%, espero que la directora que continua llegue al 100%. Antes la deserción llegaba hasta 8vo y aparte que les queda lejos la locomoción tiene que pagar o interno se van algunos pero son los menos que se iban a cauquenes. Aparte el papá quiere que el hijo trabaje por eso trabajamos con los apoderados nuestro trabajo era fuerte con los apoderados y en el PME también: Del PME ocupábamos recursos para el tema de convivencia, los sacábamos a la nieve con los apoderados y hacerlos sentir que era un daño lo que le estaban haciendo a sus niños

6. ¿Se respetaron las metas establecidas para su periodo o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?

R. No, porque (...) Las metas inalcanzables no po no podi en una planificación estratégica hacer una meta inalcanzable que el 100% de mis alumnos iban a entrar al mejor colegio o que el 100% de alumnos sacaran 300 puntos en el SIMCE no. Me interesaba a mí el desarrollo humano llegar a los apoderados llegar con los niños que si las cosas se daban se han dado, se dieron antes como dos alumnos llegaros a la universidad del colegio no alcance ese proceso yo, no lo alcanzado, mis niños deben estar en 4to medio todavía. Si llegamos a la meta de primero básico que todos terminaran leyendo si esa meta se cumplió.

7. En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio?

R.- Si, cuando partí me apoyaron después que cambie la leyes por el tema de la música y el arte y el cine y hay como que no que éramos todo hippie nomas. Pero momentos críticos al comienzo tuve una profesora que llevo a la municipalidad de esas que llegan nomas y le pegaba a los alumnos y hay con las apoderadas vine para acá y hay me apoyo el jefe del DAEM la saco. Primero no me creían y después ya con las apoderadas y fue a otro colegio pasó lo mismo esa profesora y no puede seguir trabajando, ese fue un tema bien crítico: teníamos problemas con el PME pero en esos casos críticos si me apoyaron para el incendio también quedo la escoba y hay me apoyaron la Muni el DAEM todos

8. ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?

R El mayor problema cuando llegue a la escuela me di cuenta que los profesores decían “dentrate” jajaj y un día en una reunión con directores en Santiago estábamos dando una charla y les dije en bien chileno “Yo aro con los huelles que hay” porque en constitución se dio el fenómeno acá que llevo la universidad de los Lagos y estaban los fines de semana estudiando dos años y casi todos mis profes estudiaron así, estaban de planta ya, los que trate de cambiar unos especialistas siguen son de lenguaje, historia que se dio la posibilidad que estos profes se jubilaron y entonces hay pude hacer ese cambio, los otros ya eran de planta, entonces es complejo moverlos y el alcalde le dio pegas a e hay, no eran ni siquiera paradocentes, se consiguieron certificados entonces fue complejo trabajar con esos profesores, complejo no te entendía como director era una cuestión súper penca para mí de poder hablarlo en los concejos de profesores, nadie opinaba (..)Si bajas usas hasta lenguaje coloquial para que me opinaran pero no opinaba nadie ... que no que le es de media que tiene magister ... así como complejo, después de a poco fuimos habiendo buena onda, más actividades con actividades que hacíamos con apoderados, jugando a la pelota y hay con los profes comenzamos a trabajar a darse cuenta que éramos todos amigos y logramos o tratamos por que no podi cambiar mucho modos, tratar de mejorar de poner ciclos (..) que si los profesores que se la jugaban que si comprometido y ese profesor estaba a cargo de pre kínder, kínder y primero básico por ahí la

articulación es clave en primero básico(..) Entonces hay teníamos un coordinador primer ciclo, después teníamos a segundo, tercero y cuarto ya 4 SIMCE que todos le tienen miedo, ya tratamos de que los profesores le perdieran el miedo al SIMCE se atrevieron, hay teníamos otro coordinador, ya después la UTP entonces como que habíamos 3 UTP chicos que se ponían las pilas y estudiaban, hacían cursos dentro de ellas es destacable que una profe salió experto, la profe coordinadora de primero, ese fue mi problema no con los alumnos sino con los profes (..)

9. ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó?

R.- si compartí experiencia cuando hice el curso de director de excelencia me recuerdo que una directora que fue hacer una charla la líder le celebraba los cumpleaños a los profes les daba un día libre cuando estaban de cumpleaños jajja pero me sirvió harto de poder ser más flexible, eso me sirvió harto lo encontré una buena gestión y así también os profes comienzan a perder ese miedo porque resulta que yo llegue a una escuela en donde el director anterior venia de la época de Pinochet, entonces en mi escuela el director era como un Dios, los profes no entraban a la oficina, los apoderados no entraban yo empecé a tratar a las viejas de beso, empezó a cambiar todo(..)Para mí la escuela fue una fortaleza para mí, porque estaba fácil trabajar y cambiar yo ser más amigo de los profes, jugar pin pon con los alumnos en el recreo (...) Todo eso me favoreció.

10. ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese DAEM, sostenedor, etc. para abandonar el cargo?

R.- Si, como lo había mencionado antes el DAEM me presionaba por el tema de SIMCE,SIMCE,SIMCE, cuadrado y yo encuentro que el alumno se puede intencional el tema de las pruebas pero prefiero que prenda yo siempre que aprenda que supiera leer bien, que entendiera lo que hacía de repente tu estas como loro y los cabros no entiende nada

11. Para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado?

R.- Falta el liderazgo de las escuela, yo encuentro que a las escuelas les falta que se crean el cuento que si en algunas comunas se da eso sería espectacular, porque una escuela que sea autónoma de verdad una escuela que pueda hacer más cosas, porque yo allá hacia hartas cosas, yo me gastaba toda la plata de la SEP y me decían que era una locura que era una tontera, acá hay escuela que devuelve 500 millones de pesos que no los gastan, es que igual hay harto viejo en el sistema y no todos los viejos son malos conocí viejos que eran muy buenos no es generalizar, no por que seas más joven vas a cambiar la cuestión (..) Falta considerar que las escuelas un director ADP que realimenté sea un director con

autonomía, que pueda hacer cosas que pueda gestionar que su PME sea propio, hay que luchar por eso.(...) -esta de acuerdo con la Desmunicipalización- La municipalización se creó como una agencia de empleo, entonces a los mejores profesores son profes de 2 años de fin de semana y con las vacaciones de verano, que vas aprender mira yo creo que de 10 a 1 (..) hay que trabajar con ellos y direccionarlos, pero cuesta y ese tema el gobierno no se ha puesto tan tajante igual esta la evaluación pero igual hay, las mandan hacer, los portafolios se los hacen, la clase grabada se la dirigen entonces toma un sentido perverso que el más vivo, como ganarle al sistema, entonces hay profes que derecha mente haya que pagarles y que se compren un taxi y no sé, como hay profesores el descuebe y ahora ganan más plata con el encasillamiento es el descuebe, les subió considerablemente los sueldos. Pro nosotros los directores no nos evaluamos quedamos todos hay como avanzados y donde está el tema del liderazgo un tema lo hace el profe pero el segundo y más importante lo hace el director pero si tu no evalúas bien a los directores que con medios locos o rallados. Y conozco algunos que están del año 80 que ganaron concursos porque también hay un muñequero de los alcaldes y le hacen daño a la educación, entonces como no los evaluar (...)

Anexo 4

E3:

1. Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado?

R Postulo a varias partes, La primera postulación como Director de ADP acontece en realidad a fines del 2012 en mi caso ya no vencía porque yo era elegido director elegido por concurso a través de la otra ley y a partir del 2012 -2013 empieza todo lo de ADP para nuestro sistema

2. En su opinión ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)?

R.- Bueno hay dos razones, una no sé cuál de las dos va primera eh porque tenía profundas discrepancias con el sostenedor, esa es la primera y la segunda porque este año yo cumplía la edad y podía postular la edad cronológica y podía postular al bono al incentivo al retiro(..)Tenia profundas discrepancias con el sostenedor que eran del punto de vista técnico, fundamentalmente la forma, lo que pasa es que yo siempre trabaje en liceo grandes, yo también fue director comunal no es un tema que no tuviera conocimiento al respecto, pero te juega en contra porque cuando tú tienes claro tu situación no aceptas cosas de los sostenedores porque ellos lo ven meramente desde el punto de vista político, no como uno que lo ve de una forma diferente independiente a lo mejor que uno coincida en ideas y razones políticas con ellos, pero no es la forma de llevar el sistema educacional y por esa razón me venía la edad y aproveche, pero yo tenía seguro que era imposible que terminara sino perdía el incentivo al retiro pero lo otro me llevo a hacerlo más efectivo.

3. ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué?

R.- En general de acuerdo a nosotros cuando firmamos lo que se llama convenio al desempeño, la cual establece metas y yo las cumplí entonces desde ese punto e la considero bien adecuada del punto de vista llamémoslo así del punto vista técnico bien y desde el punto de vista y eso es una crítica hacia mi desde el punto de vista de compromiso , nunca me sentí comprometido porque no me dejaba el sostenedor actuar, entonces no me interesa el cuento yo iba a cumplir lo que era estrictamente necesario (..)Todo se originó a raíz aquí en Talca el 2011 cuando la movilización estudiantil, la cual yo apoye absolutamente de hecho en mi liceo que en ese momento yo era director del liceo técnico del Amelia Courbis ya. Todas las reuniones que los estudiantes que venían de Santiago se realizaban ahí y el

alcalde había prohibido reuniones en los colegios pero yo dije a lo mejor cuando vengan las elecciones no va a salir me equivoque jajaj salió. Obviamente eso te lo cobran porque después cuando yo fui a concurso yo quede en todos los concursos donde yo participe pero la ley dice que el alcalde determina puede ser una terna o una quina, hay no importa el orden de los concursos anteriores que era el N° era la 20.06 si tu quedabas en el primero a ti te dejaban por ley esa era la diferencia entonces el goteo político era muy distinto y más difícil (...) en cambio ahora si se puede hacer. Por eso si un alcalde es de derecha tendrá puros directores de derecha si tú ves un alcalde de centro tendrá puros directores de centro y si un alcalde es de izquierda tendrá puros directores de izquierda. Lamentablemente el proceso de la ADP es bueno pero la finalización es horrible, se pierde todo lo bueno que había porque es político.

4. Durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca?

R.no, no había proceso en mi caso yo creo que consideraron que como yo había tenido tantos cargos en los distintos liceos pensaron yo creo que no, porque yo converse con otros directores por esta misma situación y nunca solamente nos presentaron en los colegios y nos iban a dejar a sea ese era todo el acompañamiento después cada uno se desenvolvía como estimara pertinente, pero si después habían las quejas del sostenedor por ejemplo el considera muy importante quedarse a cosas extras ya fuera del horario de clases por ejemplo él tenía una proclamación por darte un ejemplo de una inauguración de un Cesfam y allá como es pueblo chico (Curepto) el Director es una autoridad yo no iba porque yo regresaba a Talca(..) yo lo entiendo el desde su perspectiva lo veía como falta de compromiso respecto a su gestión. Pero eso si yo aquí me di cuenta que en un pueblo chico es muy distinto a una ciudad más grande: Acá (Talca) que yo allá tenido muchas diferencias políticas el alcalde nunca se metió nunca n cambio allá se mete en todo y ese es un tema al que yo no estaba acostumbrado y me costó asimilarlo o yo creo que nunca lo asimile. Esos fueron los temas de fondo

5. ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?

R.- Cero realidades, de hecho yo en este momento a mí ese año me siguieron pagando pero como habíamos tenido un problema de un tema serio con el alcalde. Cuando yo postulo la ley establece que mientras tú no te vas mientras no te llegue tu indemnización por lo tanto yo por ley debía seguir en el cargo y el en febrero me llama que mejor yo me vaya como estoy postulando al incentivo para que me voy a que ese tiempo, si le dije yo no hay ningún problema si usted me paga yo me quedo aquí pero usted no puede llegar y colocar a personas porque debe hacerlo a través de un concurso y un concurso no lo puede realizar mientras yo esté en el cargo. Bueno en eso que en marzo me llama y me dice que lo mando en una comisión de servicio a Talca y donde va hacer véalo usted total usted es

una persona que tiene tantos contactos en Talca y todo lo demás y en todas partes y hable con el Intendente es profesor de historia el intendente (...) Y ándate a la corporación de Desarrollo productivo y hay haces tú comisión de servicios pero igual lo voy a consultar con el equipo jurídico porque me parece raro (...) Me llama al otro día y me dice que no se puede y llame a Curepto al Director Comunal y le explique (..) Y me dice que el alcalde quiere coloca a otro que trabajo en su campaña, pero no lo puede hacer y el comunal me dice si lo tengo claro(...) Pero me dice que tú no tienes ningún deseo en volver para acá y me haci un trabajo sobre posibilidades de nuevas carreras en el liceo(...) .y le dije yo y donde voy a estar no me dijo así volante donde tú quieras y me pagaron hasta agosto así y en agosto el Alcalde determina que no se dé adonde que el último convenio de desempeño, el primero, segundo y tercero estaba cumplido y según él el cuarto año no estaba cumplido y es mentira y en este momento está en contraloría porque del punto de vista real lo que él quería era sacarme de alguna manera porque quería colocar a las otras personas o no tiene idea de legislación desde el punto de vista docente llegan y hablan y como son patrones de fundo en estos pueblos pequeñitos eso es lo que aconteció. Así que esa es la que porque yo en este caso la gestión desde el punto de vista técnico es buena no hay problema si aumentaron los puntajes, se aumentó la matrícula, además es raro aumentar la matrícula en el sistema municipal porque tú sabes la matrícula anula está cayendo en un 1,8 la matrícula anual y llevar 4 años cumplía en junio de este año los 4 yo debería irme en mayo del próximo año y hay son los 5 años (...) Habían cosas que no correspondían en cuanto al inicio de la matrícula el liceo nunca tuvo una matrícula de 317 que fue en el periodo mío que es la más alta y ellos parten de 345, ese es el año inicial que es imposible porque los convenios de desempeño se firmar a partir de los parámetros que tiene el establecimiento y cuando yo llegue que fue el 2013 el liceo tenía 306 alumnos entonces para el año siguiente la normativa lo que establece la ley es que se deben establecer esos mismos 306, al segundo año ya se aumenta pero a partir de los 306 y no de algo ficticio(..)En general no estaban adaptados a la realidad (...) en el SIMCE también tomaron un puntaje ficticio (...) Porque yo sé que voy a ganar en contraloría (...) En general está absolutamente alejado de la (...)

6. ¿Se respetaron las metas establecidas para su periodo o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?

R. Partieron siendo inalcanzables jajajaj pero afortunadamente la mayoría como te decía los 3 primeros años, reconocidos por ellos se logró, si el que está en cuestionamiento es el cuarto año y coincide que es el año que yo me quería ir por el proceso de jubilación, pero eso está en contraloría (...)

7. En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio?

R.- Por ejemplo hubo uno de cuando los alumnos se toman el establecimiento ehh cero apoyo ya y más aún cometió un error jurídico el alcalde lo mismo que hicieron con los directores del Instituto Nacional en Santiago se le hizo un sumario, según él, el culpable de la toma es el Director ya pero afortunadamente (..) yo tenía claro que ya se había sancionado a los de ese sumario a los de Santiago y el único culpable cuando hay toma no es el Director es el sostenedor ósea el DAEM y el sumario hay quedado en nada (..)

8. ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?

R Yo fui 30 años antes docente el liceo de niñas (...) En este caso yo tenía claro todo los temas críticos tienen que ver con los docentes ya en qué sentido yo estaba acostumbrado o por lo menos nosotros docentes acá de hecho hubo u un años que salimos a nivel nacional el mejor cuerpo docente del país (..) entonces yo tenía una imagen de los profesores que cuando tocaran el timbre por ejemplo no había necesidad de decirle oye vaya a su clase, en cambio allá no todos obviamente pero habían una cantidad muy grande de profesores y justamente esos profesores el otro tema que hay allá, están todos relacionados familiarmente por una parte familiarmente y están relacionados con las autoridades, entonces si tratas de hacer cambios como los trato de hacer Andrés (otro entrevistado) sobre todo en el compromiso, empiezas a acusarte con el alcalde si ese es el tema cosa que acá en Talca no acontece no pasa eso cada colegio (..) los momentos críticos eso y en la parte pedagógica digamos los compromisos de los docentes eran muy diversos había una parte que era la mínima que eran muy buenos eran poco profesores no eran más de 38 (..) y hay otra parte de esos imagínate que como tú, yo no concebía que uno tiene que decirle profesor tome el libro vaya clases noooo(..) Los alumnos me gustaron fíjate allá, fue súper agradable en general, el tema paso por ahí con los docentes, en las reuniones yo les decía que me parecía increíble que nosotros tuviéramos que andar diciendo y tenían otra muy mala costumbre, porque el director anterior también era de Curepto entonces, en el sentido de vivir pidiendo permiso y cuando yo empecé a no darlo siempre porque los permisos administrativos tu sabes son facultad del director no es que sea una obligación es una facultad por lo tanto no siempre se los daba y eso fue una de las cosas fuertes complejas, no fue fácil esa parte (..)

9. ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó?

R.- Cuando empezamos con esos problemas y las relaciones humanas se comenzaron a complicar hicimos lo que normalmente se denomina autocuidado, fuimos a sesiones especiales para sincerarnos, pero en buena en buen ambiente porque fue en base a un coctel porque la ley SEP te alcanza para esas cosas y contratamos un psicólogo para que nos ayudara nos apoyara en el tema eso fue al inicio porque después ya no ya teníamos la dupla psicosocial, ese fue uno de los

temas fuertes habían problemas afectivos muy fuertes que los fui conociendo con el tiempo (..)el otro problema que yo se los dije mucha veces que ellos creen que al estar ahí como son de allá es lo máximo y creen que lo dicen ya es extraordinario fuera de serie, tiene el ego muy alto cuando (..)Y lo otro que ellos quieren que todos los que estén hay sean del lugar, no les gusta los afuerinos (...)

10. ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese DAEM, sostenedor, etc. para abandonar el cargo?

R.-Solamente del alcalde, con el jefe DAEM nos llevamos súper bien, nos entendíamos aparte él es profesor. El problema era específicamente con el alcalde, sostenedor porque consideraba que todos los jefes y yo no fui el único (...) me empezó a sacar al inspector general me empezó a desarmar mi equipo. Pero ahora también esta demandado porque él no puede sacar no tiene esas atribuciones (...) era un patrón de fundo (...)

11. Para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado?

R.- Primero en el proceso de inicio el convenio de desempeño primero tiene que ser realista de común acuerdo cosa que no existe. Segundo que los procesos de selección de la ADP tenga una apelación de acuerdo al puntaje que uno obtiene y que no quede a criterio del alcalde (...)

Anexo 5

E4

1. Considerando su postulación al Director de Alta Dirección Pública (ADP) ¿En cuántos procesos ha participado?

R.- Haber uff mucho, para este para Rauco he postulado a río negro, retiro, chenquihue, maullin, las cabras y en todos había quedado en la terna quede de finalista y antes de haber aceptado rauco había quedado en río negro pero me quede acá y ahora estoy en una terna para otro cargo.

2. En su opinión ¿Cuáles fueron las razones fundamentales para la no finalización de su periodo de Director de un Establecimiento Escolar (DEE)?

R.- Bueno cuando en el 2013 me gano el concurso, lo gano en marzo del 2013 y durante los dos primeros meses no tuve ningún problema pero después del tercer mes comencé a tener problemas con la persona que contrato el DAEM como jefe de UTP. Esta era un apersona que no respetaba la orgánica interna de las escuelas entonces comenzamos en que yo no firmaba papeles que me pudieran involucrar en algo muy extraño, de compras extrañas que nunca llegaban a la escuela y eso genero un problema. Hay que recalcar que el DAEM no era de Alta Dirección Pública en ese tiempo sino que estaba por cargo político y el jefe de UTP era la prima del DAEM, así que era una situación extraña. Bueno y luego vinieron una serie de sucesos que eran inusuales porque yo vengo del mundo privado y nunca había visto la situación que aquí pasaban, como era que de repente en un concejo de profesores irrumpiera el DAEM con la jefa de UTP y que me denostaran públicamente, me amenazaran delante de los profesores que no por ser alta dirección pública ellos no me podían destituir, aplicaron una encuesta de satisfacción en relación a mi gestión que llevaba recién 4 meses y esto fue antes de terminar el primer semestre, con un descriterio total hacia las personas, entonces con eso la visión que ya era compleja en una escuela en donde el director anterior llevaba más de 20 años , con una directora nueva que cambia todo se hizo insostenible, porque los profesores sintieron que la directora no tenía ningún valor, ningún peso, entonces se saltaban a la directora y directo al DAEM, me anularon completamente. Y bueno hay varios sucesos extraños, de repente aparecieron las profesoras presentando licencias médicas por acoso laboral y que se fueron a la ACHS y que estaban con acoso y con depresión, pero al final tenían un tema siquiátrico no era laboral por temas personales y no están en la escuela no están en la comuna, se fueron pero era un problema de ellas y lo aprovecharon para involucrarme (...) Eso se llama acoso laboral en realidad y yo ya lo había vivido en la Universidad del Mar, así que era súper penca (..) y a fines del 2013 salgo por sumario. ... el cual se investiga se realiza todo el proceso del cual no se

me puede acreditar nada de lo que se me acusaba porque no era cierto y me vuelvo al cargo en diciembre del 2014.

3. ¿Cómo califica su gestión como Director? ¿Por qué?

R.- La gestión como directora la encuentro que ha sido buena, no excelente porque hay detalles, cuales son: Yo no traje mi equipo de gestión porque encontraba que uno siempre tiene que trabajar a donde llegue con lo que hay, ese fue un gran error que me ha costado dolores de guata, de repente cosas que no funcionan como yo quería, que la cultura escolar muy compleja sobre todo en los escuela municipales, tú te encuentras con profesores que realmente no deberían estar en el sistema, tienes que estar lidiando con eso o recordándoles que son profesores generalista básicos no profesores universitarios, por lo tanto los niños necesitan atención permanente no es una cosa que me tomo un café y me desconecto de los niños. Ese es un factor, el equipo técnico tampoco ha estado a la altura, es un equipo desprolijo, poco consiente de las cosas y eso. Pero ha sido buena en cuanto a indicadores hemos mantenido la matrícula, tú ves algunas actividades que está en la escuela, tú ves la escuela es otra escuela, no es la misma que yo recibí, está mucho más activa mucho más integrada a un mundo moderno que prepara a un niño para otra mirada, antes estaba muy cerrada que estos niños eran los tontos, los vulnerables que no podían dar más y yo termine con los cursos de selección aquí todos los cursos se mesclan (...)

4. Durante su instalación en el establecimiento ¿Cómo fue el proceso de acompañamiento que recibió? ¿Qué aspectos destaca?

R.- Cero, ningún tipo de acompañamiento aparte de decirme esta es su escuela, el director saliente no me entrego nada, de hecho yo exigí que me entregaran un inventario por lo menos para saber lo que había, no me entrego nada yo tuve que adivinar donde estaban las cosas de hecho todo se perdió, nada se encontraba nadie se acordaba de nada preguntaba a alguien, algo del PIE por ejemplo” no ose parece que si la encargada” porque es la cultura yo me di cuenta que es la cultura municipal, la cultura de las escuelas municipales es así y cuando llame a la alta dirección pública para que me apoyarán en el tema de lo que me estaba pasando con el DAEM por el tema de acoso pero los de la ADP me dijeron que ellos solo participan en la selección y después de ahí para adelante el acompañamiento no tenían nada que ver, de hecho no me espetaron ni siquiera el sueldo que se había propuesto en el concurso.

5. ¿Cuáles eran las principales metas que se establecieron en su convenio de desempeño? ¿Estas se adaptaban a la realidad del establecimiento?

R.- Mira las metas son las típicas las estandarizadas: subir SIMCE en un porcentaje en dos porcentajes, asistencia, deserción, matrícula es lo mismo, pero

yo creo que como son tan estandarizadas no se ajustan a ningún tipo de gestión porque primero creo que los convenios de desempeño tienen que estar contextualizados al establecimiento y este no lo está. Afortunadamente no he bajado ni he subido me he mantenido pero si he levantado los indicadores del SIMCE pero es por un trabajo que se hace a pulso y lo otro porque no se bajan las matriculas es porque afortunadamente todavía aquí no estaba la educación particular subvencionados (...)

6. ¿Se respetaron las metas establecidas para su periodo o se modificaron de alguna manera, llevando a que fueran inalcanzables?

R.- No, eso se firmó el convenio de desempeño porque lo mismo son estandarizadas es lo mismo yo creo que ni siquiera lo han revisado ni siquiera se han preocupado, ni siquiera existe algo que se llama retroalimentación de tu gestión, igual como uno evalúa a los profesores en su trabajo y lo retroalimenta tampoco existe eso, no existe esa cultura del Director, lo único que se hace es que en la reunión de directores se tiran palos para todos y uno asume haaa será para mí (...)

7. En momentos críticos (detallarlos) ¿Usted recibió apoyo de sus sostenedor o representante y en qué aspecto se evidencio?

R.- Mira por lo general no mucho, buena en las primeras etapas se acostumbraba que si algo no le parecía a la apoderada iba directamente al DAEM o al alcalde, luego llaman al director y el director nunca tiene la razón. En la segunda etapa cuando yo vuelvo el DAEM si apoyo bastante y lo que hizo el DAEM fue cerrar las puertas a los apoderados y al apoderados lo remetían a la escuela y eso fue un gran apoyo porque la gente tiene una mala concepción de la educación (...) El DAEM ha ido entendiendo que debe confiar en el criterio de la directora.

8. ¿Cuál fue el mayor problema o desafío durante su proceso de DEE en torno a la gestión educativa?

R.- primero el desafío encantar a los profesores con el proyecto ósea generar en ellos un compromiso porque veían también por su calidad de vida el hecho que te mencionaba de las salas temáticas, incorporar el ADP, al principio los profe veían que grande esto, ¿qué es el ADP? pero en la práctica cuando se empezaron a dar cuenta que era algo tan sencillo con una clase diferente con actividades algunos lo han tomado bien, eso es un logro, el encantar y gracias a ese encantamiento levantamos el SIMCE en matemática, naturales y lenguaje (..) mayor problema es UTP, el no poder nombrado mi UTP y tampoco haberlas reemplazado.

9. ¿Qué experiencia directiva o de gestión le sirvió para enfrentar las dificultades y/o cual piensa que le faltó?

R.- Yo fui directora de mucho tiempo de carrera en la universidad, entonces ya eso, son 11 años de experiencia, te da un manejo también en viña del mar trabaje mucho en capacitación en proyectos siempre estuve vinculada al mundo directivo entonces todo eso uno lo trae acá, el contexto es distinto como dicen a veces la realidad supera a la fantasía es verdad pero aun así la escuela Rauco podría dar mucho más (...)

10. ¿Sintió alguna presión por parte de sus superiores, llámese DAEM, sostenedor, etc. para abandonar el cargo?

R.- Si de todas maneras y no haber sido del partido político, no haber tenido una injerencia política fue clave, yo creo que fui como la invitada de piedra en este sistema, siempre se baraja la terna con alguien del partido y yo era lo que había yo saque esa conclusión (..)

11. Para finalizar ¿Qué otro elemento o causales usted considera que falta considerar luego de todo lo conversado?

R.- Yo creo que falta el tema de acompañamiento, el prestar asesoría el estar presente y una carrera funcionaria para los directores de alta dirección pública, que este por ejemplo en mi caso yo termino en marzo del 2018 y mi nombre está entre que me quedo y me voy, el DAEM no ha llamado a concurso y la ley dice que si no llama a concurso yo me prolongo pero en un contexto en donde vas a tener que trabajar contra todas las cosas no es bueno ó sea profesionalmente finalmente a mí no me interesa estar en esta vorágine de mirando caras o sintiendo cosas que no corresponden. Pero eso debería haber una carrera funcionaria de los directores de Alta Dirección Pública, deberíamos tener las mismas facultades que tienen algunos profesores que están de plata por ejemplo y que van a estar en un cargo apitutado por siempre. Entonces eso faltan muchas herramientas a lo mejor con el tema de la nueva educación pública viene establecido el tema de los directores. Porque hoy en día el DAEM me dice el director de esta escuela va a ser de su confianza y el SEREMI me dice que eso se terminó los cargos de confianza, entonces todos los cargos debieran ser de concurso inclusive los profesores, porque acá en rauco se da que es la niña que nació en rauco, la amiga del alcalde, de la mamá entonces ya hay que darle pega aunque sea mala y acá están protegidas (...)