

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO**

DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA



**EL LIDERAZGO DIRECTIVO:
FACTORES QUE HACEN LA DIFERENCIA ENTRE CENTROS
ESCOLARES EXITOSOS Y NO EXITOSOS EN LAS
COMUNAS DE COELEMU, PENCO Y TOMÉ
Año 2014 al 2017
CHILE**

TESIS

Presentada por:

Mg. Raúl Alberto Oyarzún Araneda

Asesor:

Dr. Pedro Rosales Villarroel

Para obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN EDUCACIÓN MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

**Tacna - Perú
2018**

 Universidad Privada de Tacna	PROCESO DE INVESTIGACIÓN Procedimiento de Defensa de la Tesis ACTA DE SUSTENTACIÓN	 Escuela de Postgrado
Codificación R-EP-80	Versión 1.0	Página 1 de 2

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

En Tacna, siendo las 08:30 horas del día miércoles 18 de julio del año dos mil dieciocho, se constituyó en el **Aula Nro. 102** de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, el Jurado Examinador designado por Resolución Directoral Nro. 830-2018-ESPG/UPT, del 13 de Julio del 2018, constituido por: El Dr. Marcelino Raúl VALDIVIA DUEÑAS, Presidente; el Dr. Luis Celerino CATAORA LIRA, Secretario; y el Dr. Fernando Alejandro HERRERA MARTÍNEZ como Vocal; para evaluar la sustentación oral y pública de la tesis, titulada: **"EL LIDERAZGO DIRECTIVO: DIFERENCIAS ENTRE CENTROS ESCOLARES EXITOSOS COMUNAS DE COELEMU, PENCO Y TOMÉ AÑO 2014 AL 2017 CHILE"**, presentado por el Doctorando **Raúl Alberto OYARZÚN ARANEDA**, para obtener el Grado Académico de DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA.

Al inicio del acto se constató el cumplimiento de los requisitos del Reglamento por parte del Doctorando **Raúl Alberto OYARZÚN ARANEDA**, quedando sentado que, en presencia del Jurado Examinador se procedió a los siguientes actos:

PRIMERO.- El Secretario del Jurado Examinador, verificó la presencia de la totalidad de los miembros del Jurado Examinador y del Graduando.

SEGUNDO.- Se dio lectura a la Resolución Directoral Nro. 830-2018-ESPG/UPT, del 13 de Julio del 2018.

TERCERO.- El Presidente del Jurado Examinador dio por iniciado el acto de sustentación.

Concluido el acto de Sustentación, en cumplimiento de las normas vigentes, los jurados emitieron su calificación en forma individual, secreta y obligatoria, siendo el resultado final de APROBADO POR UNANIMIDAD siendo las 9:30 PM. horas, se dio por concluido el Acto de Sustentación y en señal de conformidad firman el acta los Miembros del Jurado Examinador y el Graduando.


Dr. Marcelino Raúl VALDIVIA DUEÑAS
 Presidente


Dr. Luis Celerino CATAORA LIRA
 Secretario


Dr. Fernando Alejandro HERRERA MARTÍNEZ
 Vocal


Raúl Alberto OYARZÚN ARANEDA
 Graduando

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO**

DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA



**LIDERAZGO DIRECTIVO:
FACTORES QUE HACEN LA DIFERENCIA ENTRE CENTROS
ESCOLARES EXITOSOS Y NO EXITOSOS EN LAS
COMUNAS DE COELEMU, PENCO Y TOMÉ**

Año 2014 al 2017

CHILE

TESIS

Presentada por:

Mg. Raúl Alberto Oyarzún Araneda

Asesor:

Dr. Pedro Rosales Villarroel

Para obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN EDUCACIÓN MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

**Tacna - Perú
2018**

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi familia quienes siempre han estado presente para brindarme su apoyo y cariño, en los momentos más complicados de este proceso y en los demás aspectos de nuestras vidas. Así, deseamos de preferencia mencionar a nuestros padres, impulsores y gestores de incentivar la perseverancia en los estudios con su ejemplo de vida.

Además, está dedicada a amigos, alumnos colaboradores que fueron importantes propulsores, estimuladores y motivadores de la decisión de estudio. Para los que siempre han estado en los momentos de debilidad, para los que estuvieron ahí, que cuando la presión de trabajo estaba en su apogeo y no veía el final de la línea. Ellos, colaboraron haciendo un café o dando su tiempo en reemplazo.

Asimismo, no puedo dejar de mencionar a mi esposa Paula Andrea Sandoval, Licenciada en Trabajo Social de la USS, a mi hermano Jorge Oyarzún Araneda, Superintendent of Celulosas Chile and International Exporter S.A. y todos mis sobrinos, que han empujado y mostrado entusiasmo para que logre el grado académico de “Doctor en Gestión Educacional en la UPT”. Por ello, hago mención en esta dedicatoria...

Estudiante Doctorando
Oyarzún Araneda,
Raúl Alberto.

AGRADECIMIENTOS

En referencia deseo expresar en forma especial a las siguientes personas:

A mis profesores, que se han esmerado en entregarnos las herramientas adecuadas.

Al Director del Programa y mi profesor conductor, asesor Dr. Pedro Enrique Rosales Villarroel, quien ha dado su tiempo, ha sido la persona que consejo y dio correcciones, por mucho trabajo o actividad que tuviera.

Un especial saludo, al Coordinador General de IRIDEC LTDA, Instituto de Investigación Desarrollo y Capacitación, que muchas veces salvó situaciones difíciles dentro del protocolo educativo.

Al Instituto de Investigación Desarrollo y Capacitación, y además, a la Universidad Privada de Tacna, que abrió la posibilidad de concretar los estudios de Gestión Educacional.

A todos, ¡Muchas gracias!

RAÚL ALBERTO OYARZÚN A.

AGRADECIMIENTOS PERSONALES

Como reseña deseo expresar en forma especial, a las siguientes personas:

Al profesor y amigo Dr. Patricio Bastian D, profesor de la Universidad de BíoBío, escuela de Ingeniería de Administración y asesor externo, a la Profesora y Dra. Edith Calderón Arévalo de la UCSC, han sido la persona que, a través del tiempo y disponibilidad, aportaron con sus sugerencias.

Además, a todos los que entregaron su valiosa experiencia, consejos y siempre dispuestos a atender mis requerimientos. Sé que en muchos momentos los interrumpí, los distraje de sus quehaceres laborales o actividad en que estuvieran, pero se dieron el tiempo.

Y, por último, a los señores Alcaldes, de: I.M. Penco, I. M. Coelemu y I.M. Tomé que gestionaron y abrieron las puertas de los Daem. Asimismo, a todos los entrevistados, como: Directores, Profesores, Representantes de Profesores, Centro de Padres, Alumnos; y los anónimos que colaboraron de alguna manera con esta investigación de Tesis.

A todos, ¡Muchas Gracias!...

OYARZÚN ARANEDA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Cap.	Nº	ACTIVIDADES	Pág.
		INTRODUCCIÓN	1
I		CAPÍTULO I	12
	1.0	EL PROBLEMA	14
	1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
	1.1.1	Matrícula Histórica de Tomé	17
	1.1.2	Matrícula Histórica de Coelemu	17
	1.1.3	Matrícula Histórica De Penco	17
	1.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
	1.2.1.	Interrogante Principal	28
	1.3.	JUSTIFICACIÓN DELA INVESTIGACIÓN	29
	1.4.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	33
	1.4.1.	Objetivo General	33
	1.4.2.	Objetivos Específicos	33
	1.4.2.1.	Pregunta General	34
	1.4.2.2.	Preguntas que guían la Investigación	34
	1.4.3	La Finalidad	35
	1.5	CONCEPTOS BÁSICOS	36
	1.5.1.	Ético:	36
	1.5.2.	Área Problemática	36
	1.5.3.	Elección al azar	36
	1.5.4.	Unidad de muestreo	36
	1.5.5.	Informante clave	36
	1.5.6.	Triangulación	36
	1.5.7.	Población	36
	1.6	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	37
	1.6.1	La ciudad de Coelemu	37
	1.6.2	La ciudad de Penco	37
	1.6.3	La ciudad de Tomé	37

II	CAPÍTULO II	38
2.0	FUNDAMENTO TEORICO	40
2.1	MARCO TEORICO	40
2.2.	Bases Teóricas Científicas	43
2.3	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	46
2.3.1.	▶ El Liderazgo	46
2.3.2.	▶ Liderazgo Autocrático	48
2.3.3.	▶ Liderazgo Burocrático	49
2.3.4.	▶ Liderazgo Carismático	49
2.3.5.	▶ Liderazgo Participativo o democrático	50
2.3.6.	▶ Liderazgo Laissez-faire	50
2.3.7.	▶ Liderazgo Orientado a las personas o Liderazgo orientado a las relaciones	51
2.3.8.	▶ Liderazgo Natural	51
2.3.9.	▶ Liderazgo Orientado a la tarea Eficaz	52
2.3.4.0	▶ Liderazgo Transaccional	52
2.3.4.1	▶ Liderazgo Transformacional	53
2.3.4.2	▶ La Escuela	53
2.3.4.3.	▶ La Eficacia	55
2.3.4.4	▶ La Eficiencia	56
III.	CAPÍTULO III	57
3.0	MARCO METODOLÓGICO	59
3.1	Diseño Metodológico Utilizado en la Investigación	59
3.2.	Paradigma	60
3.3.	Consideraciones Éticas	62
3.4.	Enfoque o Tipo de Investigación	62
3.5.	Diseño de la Investigación	63
3.5.1.	▶ Carácter de Investigación no Experimental	63
3.5.2.	▶ Investigación Transeccional	64
3.6	▶ Ámbito y Tiempo Social de la Investigación	65

3.7	CONTEXTO, PARTICIPANTES, UNIVERSO Y MUESTRA.	66
3.7.1.	Contexto	66
3.7.1.1.	▶ Comuna de Coelemu	67
3.7.1.2.	▶ Comuna de Penco	67
3.7.1.3.	▶ Comuna de Tomé	68
3.7.2.	Las Técnicas Cuantitativas refuerzan las Cualitativas	69
3.7.3.	Participantes de Estudio	69
3.7.4.	Universo	71
3.7.5.	Muestra	72
3.8.	Técnicas De Recolección De La Información	74
3.8.1.	Rol del Entrevistador	74
3.8.2.	Técnica de Validación	74
3.8.3.	Recolección de la Información	76
3.8.3.1.	▪ Entrevista Estructurada	77
3.8.3.2.	▪ Encuesta Semi-estructurada	79
3.8.3.3.	▪ Focus Group	80
3.9	Temporalización del Estudio	81
3.1.0.	VIABILIDAD y FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	83
3.1.1.	Viabilidad de la Investigación	83
3.1.2.	Factibilidad de la Investigación	85
3.1.3	Procedimiento y Análisis de la Información	85
IV	CAPÍTULO IV	87
	RESULTADOS y ANÁLISIS	89
4.1	Resultados	89
4.1.1	De esta manera, ¿Cuáles son los tipos de liderazgo presentes en una organización?	94
4.1.2	¿Qué tipos de liderazgo se identifican en los equipos directivos de los colegios a analizar?	94
4.1.3.	¿Qué impresiones tienen los directivos sobre el liderazgo de praxis exitosas versus no exitosa?	99
4.1.4.	¿Cuál es el estilo de liderazgo ejercido por el director de un colegio exitoso?	104
4.1.5.	Características de un Director Exitoso y no Exitoso	106
4.1.5.(1)	Es importante conocer el estilo de liderazgo desarrollado en la práctica un Directivo exitoso versus no exitoso.	106

4.1.5.(2)	Características de un director no exitoso.	114
4.1.5.(3)	Contraste entre un Director Exitoso y no Exitoso	117
4.1.6	¿El liderazgo directivo es un factor relevante en el éxito de los colegios para aumentar la matrícula?	119
4.1.7	Para describir el sentir y la capacidad de relacionarse con el centro educativo, preguntamos	120
4.1.7.(1)	¿Los profesores se sienten apoyados por su líder pedagógico?	120
4.1.7.(2)	La Capacidad para relacionarse con el centro educativo.	126
4.1.7.(3)	El Director y su capacidad de relacionarse con el medio externo e interno.	130
4.1.7.(4)	La política y cumplimiento de protocolo	133
V	CAPÍTULO V	134
5.0	CONCLUSIÓN y RECOMENDACIONES	136
5.1	ANUNCIO Y PROPUESTAS	153
5.2	Anuncio	154
5.3.1	Propuestas (1)	155
5.3.2	Propuesta de rubrica sobre liderazgo	156
5.3.3	Propuesta (2)	157
VI	CAPÍTULO VI	158
6.0	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160
VII	7.0 CAPÍTULO VII	179
7.0	ANEXOS	180
(7.1)	Carta al Alcalde Laura Aravena Alarcón	181
(7.2)	Carta al Alcalde Víctor Hugo Figueroa R	182
(7.3)	Carta al Alcalde Gloria Ivonne Rivas Ortiz	183
(7.4)	Encuesta Estructurada	184
(7.5)	Listado de Participantes Informantes Claves	188
(7.6)	Entrevistas Director Colegio Dichato	189
(7.7)	Entrevistas Director Col. Gabriela Mistral	194
(7.8)	Entrevistas Director Col. Isla de Pascua	199
(7.9)	Entrevistas Director Col. Los Conquistador	206
(7.10)	Entrevistas Director Col. Villa Jesús	212
(7.11)	Entrevistas Director Col. María Teresa M	219
(7.12)	Entrevistas Director Col. José Francisco Pino	223

(7.13)	Resumen Lineal	228
(7.14)	Entrevistas Focus Group	244

Índice FOCUS GROUP y FOTOGRAFIAS

(7.15)	Escuela Gabriela Mistral de Tomé	248
(7.16)	Colegio Isla de Pascua de Penco	252
(7.17)	Escuela Los Conquistadores	257
(7.18)	Esc. Villa Jesús de Coelemu	261
(7.19)	María Teresa Marchan de Coelemu	264
(7.20)	Colegio José Francisco Pino Medina de Coelemu	269
(7.21)	FOTOGRAFIAS: Colegios y Escuelas	273
(7.22)	Firmas de Asistencia Focus Group-Tomé	280

Índice TABLAS

(1)	Colegios Básicos 2015 – Coelemu	66
(2)	Colegios Básicos 2015 – Penco	67
(3)	Colegios Básicos 2015 – Tomé	68
(4)	Particularidad de los “Participantes” de estudio	70
(5)	Colegios o Campos de estudio	71
(6)	RBD de los Estudios de Campos	73
(7)	Grafica Supremacía de Estilo de Liderazgo	103
(8)	Los Participantes se Identifican con un Estilo	104
(9)	Consejo de profesores.	109
(10)	Reuniones equipo EGE	110
(11)	Influencia sobre los Docentes	111
(12)	Comparte carga administrativa y Terreno	112
(13)	Conocimiento del Marco de Buena Dirección	113
(14)	Grafica del nivel de desarrollo de las escuelas	123
(15)	Capacidad del Director de relacionarse con el medio ambiente	132

RESUMEN

En el 2014, en la octava región de Chile, hay escuelas en cuya interior reina los desacuerdos entre el equipo gestión, medio ambiente negativo y un liderazgo directivo débil, como resultado problema de disciplina, deserción y baja en matrículas.

Por otro lado, se observa a directores de centro educacional municipales exitosos. Con su liderazgo, mueven, apasionan, dirigen, infunden, fomentan, coordinan, al equipo de gestión y provoca en los profesores compromisos con la organización, motivando. Debido a su liderazgo eficiente y como reconocimiento los apoderados han decidido continuar, recomendar el sello personal de competencia del director, situación que ha frenado la dispersión estudiantil.

Pero, ¿cómo replicar esta práctica de liderazgo exitoso, en otros centros educativos municipales de la zona? En las comunas como Coelemu, Penco y Tomé, algunos establecimientos municipales se consagran con este acto de éxito eficiente, pero otros, con sus prácticas de gestión de liderazgo no lo han logrado, solo han sido eficaz.

¿Por qué unos y no otros? ¿Qué hay en ellos? Estas preguntas resumen una inquietud y ha sido el estímulo que mueve la siguiente investigación: “Describir los factores que hacen la diferencia entre centros escolares exitosos y no exitosos de las comunas de Coelemu, Penco y Tomé, año 2014 al 2017, Chile.”.

¿Cómo y cuáles han sido los resultados? Para el logro de esta investigación, se desarrolló una investigación cualitativa, con muestreo intencional, de casos extremos. Para identificar el estilo exitoso y eficiente liderazgo predominante, se procedió a visitar distintos establecimientos educacionales, entrevistar a directores, aplicación de encuesta estructurada, contrastada en Focus Group con docentes y con report de campo. A través aquéllas reuniones se logró identificar el estilo de liderazgo democrático transformacional empleado por el director en calidad de exitoso.

Palabra Clave: Liderazgo, la Escuela, eficacia y eficiencia.

ABSTRACT

In 2014, in the eighth region of Chile, there are schools whose internal reign disagreements between management team, negative environment and weak leadership, as a result of discipline, desertion and drop in enrollment.

On the other hand, there are successful municipal school directors. With their leadership, they move, they passion, they direct, they infuse, they encourage, they coordinate, they manage the management team and it causes the teachers to compromise with the organization, motivating. Due to their efficient leadership and in recognition of the attorneys have decided to continue, recommend the personal seal of competence of the director, a situation that has slowed the dispersion of students.

But how to replicate this practice of successful leadership in other municipal schools in the area? In communes such as Coelemu, Penco and Tomé, some municipal establishments devote themselves to this act of efficient success, but others, with their leadership management practices have not achieved it, they have only been effective.

Why some and not others? What's in them? These questions summarize a concern and have been the stimulus that moves the following research: "Describe the factors that make the difference between successful and unsuccessful schools in the communes of Coelemu, Penco and Tomé, year 2014 to 2017, Chile".

How and what have been the results? For the achievement of this research, a qualitative research was developed, with intentional sampling, of extreme cases. To identify the predominantly successful and efficient leadership style, we proceeded to visit different educational establishments, interview principals, apply a structured survey, contrasted in Focus Group with teachers and with a field report. Through these meetings it was possible to identify the transformational democratic leadership style used by the director as a successful one.

Keyword: Leadership, the School, effectiveness and efficiency.

ABSTRATO

Em 2014, na Oitava Região do Chile, existem escolas nas divergências rainha internas entre equipe de gerenciamento de ambiente negativo e uma liderança executiva fraco, problema de disciplina, como resultado, abandono e taxas baixas.

Por outro lado, parece-diretores de sucesso municipal centro educacional. Com sua liderança, em movimento, apaixonada, direta, infundir, promover, coordenar, a equipa de gestão e professores provoca compromissos com a organização, motivando. Devido às suas eficientes proxies de liderança e reconhecimento decidiram continuar a recomendar a marca registrada do diretor concorrência, e isso diminuiu a dispersão dos alunos.

Mas como replicar esta prática liderança de sucesso em outras escolas municipais na área? Nas comunas como Coelemu, Penco e Tomé, algumas escolas municipais dedicar-se com este ato de forma eficiente sucesso, mas outros com a sua liderança práticas de gestão falharam, só foram eficazes.

Por que alguns e não outros? O que está neles? Estas perguntas resumir uma preocupação e tem sido o estímulo que move a seguinte pesquisa: "Descreva os fatores que fazem a diferença entre as escolas bem e mal sucedidas nas comunas de Coelemu, Penco e Tomé, 2014-2017, Chile".

Como e quais foram os resultados? Para alcançar esta pesquisa, pesquisa qualitativa, com amostragem intencional, em casos extremos, ele se desenvolveu. Para identificar o estilo de liderança predominante bem sucedida e eficiente, procedeu-se visitar várias instituições de ensino, entrevistando gerentes, aplicação de estruturado, pesquisa comprovada Focus Group com professores e relatório de campo. Através dessas reuniões foi identificado estilo de liderança democrático Transformational empregado pelo diretor tão bem sucedido.

Palavra-chave: Escola de Liderança, eficácia e eficiência.

INTRODUCCIÓN

La discusión de Liderazgo; se ha dado en América Latina, según Rojas et al. (2010), “hay un desafío, cumplir con la meta de educación para todos”. El liderazgo de éxito ayuda la conducción de seres humanos, organiza, dirige y supervisa y entabla relaciones con el centro educativo. En cierta forma, ser un líder es buscar con eficiencia el aporte de cada individuo, docente, directivos y administradores.

Los actores del proceso educativo son claves para el éxito de los estudiantes: los docentes, los directivos y administradores. Los docentes preparados para enseñar a sus alumnos y hacer un aprendizaje significativo, los administradores envueltos en los costos y flujos de ingresos cuya finalidad es la sustentabilidad a largo plazo de la planilla docente; y no podemos olvidar, al líder de centro educacional, el director, que, con su cultura, experiencia envuelve a sus docentes y personal, en el proyecto educativo. Desde una mirada micro, se reconoce que la pobreza, desigualdad social, presupuestos reducidos en educación, sueldos bajos de profesores, entre muchos otros factores, no determinan definitivamente el resultado de los aprendizajes en la escuela, asimismo, estos no son determinantes para desarrollar la enseñanza.

Desde una visión macro, el equipo de gestión, el Ministerio de Educación (Mineduc, 2005) se preocupa y precisa “que la gestión curricular como aquellas prácticas en los establecimientos educacionales que buscan asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de la propuesta curricular”. El área de gestión curricular Volante, P et al. (2015) “agrupa el conjunto de acciones y procesos que lleva a cabo el equipo directivo y los docentes para sustentar su propuesta curricular y pedagógica”.

Según se ha citado, por Montes, Á (2009), en “Editor de Diálogos en educación”, manifiesta que “tanto en los países latinoamericanos (Perú, Brasil, Chile) como algunos europeos (Canadá, Inglaterra) han desarrollado investigación educativa”, algunas apuntan a la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos, como ha ejemplo: la profesora Jay Robertson (Universidad de Waikato, Nueva Zelanda); otras más dirigidas hacia un liderazgo más determinante, con un liderazgo para alcanzar una educación de calidad para todos, principalmente para alumnos y alumnas que se desenvuelven en condiciones sociales, económicas y culturales altamente desfavorables.

Concretamente, en el orden de las ideas anteriores, Stephen, A. (2010) en su trabajo señala que, “en algunas escuelas con prácticas y condiciones diversas, siempre se llega a la misma idea, que el liderazgo directivo juega un rol altamente significativo, en donde se puede presentar colegios que presentan bajos y altos resultados”.

Siendo oportuno señalar que, el liderazgo exitoso en el aprendizaje de los estudiantes justifica las afirmaciones “Que el liderazgo es importante en escuelas vulnerables, con alumnos que se desenvuelven en medios desfavorables” Leithwood, K et al. (2004), y “en una organización caracterizada por un desempeño efectivo, hay un aprendizaje continuo de los miembros”. Fullan, M (2005)

Sobre la base de las consideraciones anteriores, las opiniones son diversas, pero se observa que los jóvenes han presentado aprendizaje cuando liderazgo del centro es comprometido con la funcionalidad y la gestión, desarrolla a los docentes. Autores como Togneri & Anderson (2003) citado por Fullan, M (2005), destacan “la importancia de que el aprendizaje permanente de los profesores se realice de manera contextualizada”, inserto en el lugar donde trabajan, alineado con las metas de mejoramiento, con la resolución de los problemas y con el compromiso de los equipos docentes EGES.

En sí, entendiéndose como la funcionalidad cuando el líder efectúa reuniones frecuentes con el personal aledaño (Asistentes educacionales, personal de apoyo docente y personal socio-psico-educacional) supervisión de clases, regularidad de programas de apoyo (PIE, Ley SEP) y de gestión en Capacitación docente y Supervisión de equipo Ege.

Hoy en día, en el 2014, ¿Qué ocurre en Chile? Una década ha pasado desde que los estudiantes secundarios, muchos nacidos en el gobierno militar o en los primeros años de la democracia, tomaron sus liceos exigiendo una nueva educación. Hay opiniones, como: Óscar Aguilera es académico, Juan Pablo Valenzuela es un investigador asociado del CIAE, señalaban que los jóvenes con sus demandas, movilizaciones lograron cambios en las políticas públicas y marcos legislativos. Años después, el país sería testigo de nuevas y masivas protestas que exigían una educación pública, gratuita y de calidad.

Por consiguiente, en Chile, desde el año 2003 en adelante, el Mineduc ha impulsado cambios, entre ellos, el incremento en presupuesto, permitiendo que los programas implementados políticas enfocados en adaptar y normalizar al estudiante con necesidades educativas y vulnerabilidad cultural-social.

La sociedad los ha discriminado porque no cumplen con los parámetros de normalidad establecidos entre ellos. “El gobierno central debe intervenir en el sistema educacional con una clara visión de lo que constituye una buena educación y cómo lograrla para asegurar que los estudiantes tengan la mayor oportunidad de aprender”. (OCDE, 2004).

De todo esto se desprende que, “el sistema no está cumpliendo con eficiencia su rol equitativo de ofrecer más a los que tienen menos, salvo la acción focalizada de los programas que evitan que estas diferencias se amplíen aún más”. Navarro, L (2002, p.153-155)

Como consecuencia de esto, “(...) en todas las regiones, por ende, todas las comunas del país, se pretende que todos los niños, jóvenes y adultos se matriculen, avancen y concluyan con éxito su nivel educación Básica, Media o Técnica”. (Unesco, 2015).

Chile enfrenta este desafío, reúne las escuelas hacia la mejora escolar, proceso en el cual los directivos escolares cumplen un rol protagónico; para el logro el Ministerio de Educación adjudicó (noviembre de 2015) a dos Centros de Liderazgo Escolar: Centro de Desarrollo de Líderes Educativos (CEDLE) y al Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar Líderes Educativos (CLMELE), la iniciativa de preparar a docentes y directivos en gestión de liderazgo con la misión de desarrollar las capacidades de liderazgo directivo a nivel de

establecimientos y niveles intermedios del sistema escolar para mejorar la calidad de la educación.

De todo esto se desprende que, el Mineduc no ha estado ajeno a proponer soluciones sobre la formación de aquellos líderes de centros educativos y de aquellos docentes que hacen una carrera en el área de la educación. Por otro lado, desde un nivel micro, la educación está en manos de los Alcaldes. A partir de las reformas impulsadas en los años ochenta, el sistema educativo chileno se descentraliza. Si bien el Estado mantiene su responsabilidad respecto del funcionamiento entregando el financiamiento para el sector público y dejando en manos de los ediles los establecimientos educativos.

Por lo mismo, la gestión de los establecimientos públicos fue traspasada a los municipios. Gregory, E et al. (2008)

Para nuestro estudio, es preciso señalar cómo está conformado el estado chileno. Chile, un estado unitario democrático y presidencialista; cuenta con una división política y territorial de 15 regiones (a la fecha) las cuales se dividen en 54 provincias y estas últimas en 346 comunas. Las comunas son el equivalente a los municipios en nuestra región, estas están compuestas por el Alcalde como autoridad superior y un Concejo, que se eligen a través de elección popular por un periodo de cuatro años. No es desconocido que los alcaldes en Chile juegan una parte fundamental del desarrollo que este país y en lo educacional. Cox, C (2014) Esta responsabilidad fue entregada por el Mineduc con la finalidad de acercar la educación a la comunidad.

Pero, los Alcaldes a través de la DAEM (institución administradora) promueve, conduce las políticas comunales y educacionales, maneja de manera transparente los fondos entregados por el Mineduc, ajusta los Programa de Intervención Educacional, de efectivo inclusión de los jóvenes, jóvenes con necesidades, jóvenes con necesidades Educativas Especiales Transitorias o programa de integración escolar PIE, aplicación de la Ley SEP y otros, con el fiel propósito de favorecer la educación de los jóvenes.

Además, da las directrices de los líderes escolares (Directores de los centros educacionales).

Actualmente (2017), la deserción y baja matrícula ha llevado al estado a través desarrollar estudios que lideren ejes que permitan un cambio radical hacia mantener una educación de calidad con equidad hacia la comunidad, para ello ha establecido “Agencia de Calidad” que tiene el propósito de “promover mejoras en la calidad y equidad de la educación chilena, para lo cual evaluamos, orientamos e informamos a los diferentes actores del sistema escolar”. Agencia Calidad (2016) Además, de esta función, colabora con la alta dirección pública en la elección de los Directores de los Colegios.

En nuestra zona, región del Biobío, comunas de Tomé, Penco y Coelemu, se encuentran relativamente cercas geográficamente (15 minutos de distancia) situación que no es impedimento de la movilidad estudiantiles de las comunas de Penco y Coelemu. La población se ha estado dando cuenta que hay establecimientos de la Comuna de Tomé que han cambiado su gestión y mejorado

en sus resultados educativos. Padem (2013) Situación que ha despertado la curiosidad de los Alcaldes, por conocer y replicar esta excelencia en sus respectivas comunas. Por tanto, para los Alcaldes de Penco y Coelemu, se hace necesario identificar las prácticas de gestión llevadas a cabo.

¿Cuál es la motivación de los Ediles? Los nuevos alcaldes comunales, durante su campaña promovieron mejorar la calidad educativa con un desarrollo de competencias en calidad y equidad.

Durante el período 2014 al 2017, cada edil común al elegido o reelegido propuso a la población poner su sello y cuota de excelencia académica. Y, han iniciado el proceso con la selección de Jefe DAEM a través de Alta Dirección Pública (ADP). A este representante educacional, él edil le ha propuesto metas y objetivos; la idea principal, dar respuesta a la sociedad comunal, mejorar el nivel educacional de su comuna, evitar la deserción y movilidad estudiantil, desde sus comunas hacia aquella que ha obtenido buenos resultados.

DAEM traspasa responsabilidad: Los directores Dirección Administración Educacional Municipal (DAEM), dan la responsabilidad sobre aquellos directores escogidos o nombrados por el Sistema de Alta Dirección Pública. (SADP, 2015), amparados en la Ley de Calidad y Equidad de la Educación. Ley 20.501 (2011) Así, el liderazgo escolar recae sobre el director o directora del centro educativo. Según, la opinión de Uribe (2005) este autor “destaca el liderazgo de docentes

directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad”.

Con el fin de justificar esta tesis durante el periodo 2014-2017, se destaca que, no es menor cierto que, en una comuna de Tomé los resultados han sido óptimo, mejorando el reconocimiento de la comunidad, y ha aumentado la matrícula del octavo básico y, sólo en algunos establecimientos de enseñanza media. (Padem Tomé, 2013)

Situación que ha dejado interesado a otros ediles (Coelemu y Penco), cuya finalidad es repetir en sus comunas los buenos resultados y el aumento de matrícula de sus establecimientos. Los ediles de las comunas de Penco y Coelemu han querido redundar dichos resultados y para ello, se les hace necesario “Describir los factores que hacen la diferencia entre centros escolares exitosos y no exitosos de las comunas de Coelemu, Penco y Tomé, año 2014 al 2017, Chile”.

¿Por qué es importante para los ediles de Penco y Coelemu identificar las prácticas de buena gestión? La respuesta de los ediles se resume en: “La cultura social, local, necesita un modelo educativo que atienda a las necesidades particulares de los centros educativos de Penco y Coelemu de tal forma que, no halla deserción, baja de matrícula y movilidad estudiantil hacia los colegios de buenos resultados de la comuna de Tomé”.

“En dirección a tal fin, se presenta la necesidad de seguir una línea investigativa para “Describir la diferencia entre centros escolares exitosos y no exitosos de las comunas de preocupación, entre los años 2014 al 2017, Chile”.

En el Capítulo I, se expone de forma detallada el planteamiento del problema en base a preguntas de orden primaria y secundarias, que con llevan a la presentación del objetivo general “Describir los factores que hacen la diferencia entre centros escolares exitosos y no exitosos de las comunas de Coelemu, Penco y Tomé, año 2014 al 2017, Chile”. Además de sus objetivos específicos, como: Describir una base conceptual que permita estructurar los tipos de liderazgo presente en una organización. Identificar los tipos de liderazgo presente en los equipos directivos de los colegios a analizar. Contrastar la impresión de los directivos tiene sobre el liderazgo de praxis exitosas versus no exitosa. Conocer el estilo de liderazgo ejercido por el director de un colegio exitoso. Identificar las características de un Director Exitoso y no Exitoso. Con las preguntas que guían la presente investigación. En el Capítulo II, se identifican y analizan el Marco Teórico, con bases teóricas científicas que apoyan. Como, asimismo, definición de conceptos que se requieren para la ideal comprensión de las reflexiones y análisis finales. En el Capítulo III, se presenta el proceso metodológico con el paradigma, consideraciones éticas, señalando una investigación de carácter etnográfico, con características de investigación no experimental, transaccional. Con aplicación de contraste de información con entrevistas a directores y encuestas estructuradas y semi-estructurada con un Focus Group. En el Capítulo IV, se realiza presentan los resultados obtenidos de las entrevistas con los participantes y en los Focus Group, seguido de un análisis de las actividades llevadas por los directores en función de su liderazgo y desarrollo de gestión. En el Capítulo V, se presentan las

conclusiones, sugerencias o propuestas. En el Capítulo VI, un compilado de bibliografías utilizadas para el proceso de investigación. Y, por último, en el capítulo VII, los anexos correspondientes, encuestas, Focus Group y listado de asistencia de profesores asistentes al Focus Group por colegios.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA

I. EL PROBLEMA

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la época actual, en Chile (2016), las necesidades de los movimientos estudiantiles van exigiendo reformas tras reformas, caminando hacia gratuidad de estudio. El Mineduc está trabajando en la búsqueda de llevar gratuidad a los alumnos más desposeídos, pero también está dando oportunidades de educación de calidad con equidad para todos.

De esta manera, colabora con los establecimientos educacionales, a través de la “Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación (CAPCE)” mejorando los procesos internos y externos de los centros educacionales. Por otro lado, a los establecimientos educacionales de alta vulnerabilidad, de bajos rendimientos o de educación técnico profesional, la posibilidad de llegar sus alumnos a la universidad a través del Programa Universitarios PACE (Plan de Acompañamiento con Calidad Equidad).

Asimismo, la Agencia de Calidad (Ley N° 20.529), es un servicio público, funcionalmente descentralizado, con consejo exclusivo, dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y que se relaciona con el Presidente de la República por medio del Ministerio de Educación. Esta agencia presta asesorías a los centros educacionales con supervisores profesionales que se asemejan a un “consultor” que evalúa cuatro dimensiones de la gestión escolar a través de variados instrumentos

elaborados por la Agencia: Liderazgo, Gestión curricular, Convivencia, Apoyo a los Estudiantes y Gestión de Recursos.

Esta institución tiene responsabilidades, de: Efectuar la evaluación y orientación del desempeño de los establecimientos educacionales, elaborar informes de evaluación de procesos, resultados, entregar resultados de la evaluación externa y orientaciones, y por último, contribuir al desarrollo del ciclo de mejoramiento continuo de los establecimientos educacionales (Informe final del 11 de noviembre, Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación).

En el fondo de las políticas públicas del Mineduc, es la situación “liderazgo escolar”, prioridad de la política educativa del Mineduc. El Ministerio de Educación, para acreditar a las universidades ha exigido que estas formalicen la “interacción con el medio social”. El Pro Rector Las Heras, J (2009),“(…) destacó que las Universidades Públicas tienen todas el mismo principio, (...) un compromiso con el pueblo y con el Estado. La forma más concreta de materializarlo es a través de actividades de extensión”. El Mineduc propone que las instituciones superiores asesoren a colegios vulnerables, en tres aspectos: liderazgo, Curriculum y medio ambiente.

Esta triple preocupación debe ser responsabilidad del Mineduc; según Castro, P et al. (2011) proponen que, a través de la Agencia de Calidad se visiten los centros educativos, y por otro lado, las Universidades para acreditarse deben proponer programas de vinculación con el medio y que además, se les entregue

establecimientos educacionales bajo su alero para que los asesoren y guíen. (PDACE, 2016)

Estas dos instancias, dan fuertes señales a los directivos de centros educativos que deben prepararse para ser capaces de innovar, motivar y adaptarse a las nuevas e inesperadas situaciones que se avecinan, situación según expuesta por Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación. (CSPCE, 2006, p.15-16).

De todo esto se desprende que, ¿el líder directivo es esencial para motivar, guiar o conducir el proceso en pos de las metas? ¿Cómo debe ser un líder directivo? Hay en ocasiones que se manifiesta que hay un líder con características especiales para cada centro educativo.

Asimismo, este debe contar con una característica esencial, por ejemplo, conocimientos acabados pedagógicos, curriculares, dominio del medio que lo circunda y en especial, un buen administrador de recursos.

En la zona del Biobío, comunas de Tomé, Penco y Coelemu hay distintas administraciones (DAEM) que han conseguido éxito administrando y han aumentado en sus colegios sus matrículas, pero las buenas conducciones de sus directores han mantenido el alumnado contento. ¿Qué características similares? ¿Cuál es él o los secretos de estos líderes directivos? Tomado encuentra que como son contextos distintos, unos urbanos y otro rural, hay una estrategia que probablemente se dé como común en todas.

Frente a los siguientes datos, podemos señalar que:

1.1.1. Matricula Histórica de Tomé

MATRÍCULA HISTORICA DE LA EDUCACIÓN

ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES	Matric	Matric	Matric	Matric	Matric
	2013	2014	2015	2016	2017
Esc Gabriela Mistral	896	905	904	902	870
Esc. de Dichato	571	561	574	558	538

FUENTE: PADEM 2017, Comuna de Tomé.

1.1.2. Comuna de Coelemu:

MATRICULA HISTORICA BASICA y PROYECTADA 2017

UNIDAD EDUCATIVAS	Matric	Matric	Matric	Matric	Matric	Matric
	2012	2013	2014	2015	2016	Proyect. 2017
Esc. Villa Jesús de Coelemu	390	372	389	394	454	460
Esc. María T. Marchant C.	571	551	557	550	556	560
Esc. José Fco. Pino Medina	459	484	467	451	447	450

FUENTE: PADEM 2017, Comuna de Coelemu.

1.1.3. Comuna de Penco:

MATRICULA ÚLTIMOS CINCO AÑOS y PROYECCIÓN

UNIDAD EDUCATIVA	Matric	Matric	Matric	Matric	Matric	Matric
	2013	2014	2015	2016	2017	Proyect
Escuela Isla de Pascua	497	464	534	550	571	597
Escuela Los Conquistadores	356	345	363	368	385	395

FUENTE: PADEM 2017, Comuna de Penco.

Siguiendo con la idea anterior, la sociedad desea conocer si los líderes están aplicando un estilo de liderazgo o una mezcla de ellos, por ello, “comparar las prácticas de gestión llevadas a cabo en centros escolares exitosos con las prácticas

de gestión de centros escolares con resultados deficientes” daría una visión, un argumento para encausar futuras prácticas de liderazgo directivo.

¿En la actualidad, qué ocurre los centros educacionales? La necesidad de autonomía escolar y la búsqueda de mejor educación de calidad con equidad concentra todos los esfuerzos en formar equipos directivos (EGE) coaccionados, trabajando a la par, en satisfacer a la comunidad social, obteniendo resultados educativos escolares, incorporándose a programas que colaboran con la función de los líderes escolares.

¿Cuál es la cultura que tiende a predominar en la administración del centro educativo para que este sea exitoso? A nivel comunal, los directivos DAEM presentan graves déficits para incidir en la mejora de resultados de su establecimiento. El liderazgo pedagógico, en los diversos contextos socioculturales, es una reflexión que cada autoridad administrativa DAEM, desarrolla con su equipo, preparar, guiar al líder director para que este sea exitoso en su gestión.

Los DAEM se preguntan ¿qué hacer para conseguir que los establecimientos a su cargo sean eficaces y eficientes? La DAEM, requiere centros eficaces, de tal manera que los centros educativos eduquen a los estudiantes y que la comunidad se sienta satisfecha por la educación que recibe de parte de los profesores y éstos alumnos sean grandes colaboradores a la sociedad, ocupando un lugar en el desarrollo económico de la comuna.

Además, están preocupados de que los establecimientos sean eficientes, es decir, que el centro educacional permita que sus estudiantes se proyecten en estudios superiores o universitarios, de tal manera que obtengan un estatus superior y se incorporen al desarrollo económico nacional.

En el marco de las observaciones anteriores, se ha descrito que la DAEM desarrolla constantes reuniones para dirigir los centros educativos a su cargo, pero, hay siempre una o más imposibilidad, entre estas complicaciones anuncio “la financiera, los recursos humanos, los alumnos, los apoderados, la infraestructura y por último, la falta de liderazgo en los centros educativos”.

Para la DAEM se hace aparentemente necesario discutir el liderazgo directivo de los centros, se moldean opiniones de liderazgo y proponen características, como: que tenga capacidad de difundir y guiar al consejo aprendizaje en pos de las metas de eficacia y eficiencia.

El liderazgo proviene de una persona con características especiales para cada contexto sociocultural vulnerable, esta situación de gobernabilidad administrativa es personal y de sello propio del director.

Entonces, la dificultad principal de la DAEM, es conocer prácticas de liderazgo que permitan unificar un criterio comunal para que los demás establecimientos se capaciten en dirección de esas cualidades de aquellos directivos

que lo están haciendo bien, en los contextos socios culturales vulnerables y exitosos. Entonces, una situación primordial de análisis de la mejora educativa es práctica del liderazgo que ejerce un director en contextos de vulnerabilidad.

En el presente estudio se pretende describir una base conceptual, identificar los tipos de liderazgo, contrastar la impresión de la Práctica de Liderazgo e identificar las características un Director Exitoso y no Exitoso, en las Comunas de Coelemu, Penco y Tomé, en Chile. Esta situación nace por la necesidad de estudiar el o los estilo(s) de práctica de gestión de liderazgo en estas zonas, debido a que hay establecimientos educacionales municipales que han marcado un sello de logros, situación que se requiere generalizar en todos los demás establecimientos, con la finalidad de subir los estándares de los demás colegios de las comunas Tomé, Penco y Coelemu. Compromiso contraído por los ediles con sus electores al asumir el nuevo período. La idea principal, evitar el éxodo de los alumnos del colegio Municipales a colegios Subvencionados de la zona y comunas aledañas.

De todo esto se desprende que, es importante identificar una práctica exitosa en las comunas de establecimientos Municipales y potenciarla. Así, Carbone, R et al. (2008, p.1), en su estudio anuncian que (...) “encontrar prácticas que contribuyan a la instalación del Marco de la Buena Dirección (MBD) como herramienta de mejoramiento, evaluación de competencias, desempeño directivo

y, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educacional (SACGE) como proceso de mejoramiento continuo de la calidad”; entonces, hay que generalizar esta práctica.

La instalación del Marco de la Buena Dirección y del SACGE requiere de líderes empoderados y capaces de conducir el proceso de instalación de dichas herramientas de gestión. Asimismo, como principal objetivo se propone “Conocer y describir los factores que hacen la diferencia entre centros escolares exitosos y no exitosos de las comunas de Coelemu, Penco y Tomé, año 2014 al 2017, Chile.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según López, P (2010) en la última década en Chile se ha realizado una importante inversión de recursos en el sistema escolar; sin embargo, los resultados de los procesos educativos, medidos a través de diversos instrumentos de evaluación como la Prueba de Selección Universitaria (PSU) y el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), dan cuenta de que los niveles alcanzados distan de lo ideal, más aún, resultan altamente insatisfactorios tanto al final del proceso de Enseñanza Media como en los niveles intermedios Municipales.

Pero ¿Quién es el culpable de los malos resultados? La opinión pública culpa a los profesores que trabajan en el sector municipal. Y, otro organismo como, la institución “Libertar y Desarrollo”. Eguiguren, P (2009, p.17) Por otro lado, está actualmente”, Sebastián, E (2017) en su Columna del diario señala en su artículo: “Nuestra crisis educacional, otra vez”.

Eguiguren, P (2009) señala que, existen dos tipos de relaciones contractuales, que inciden en el mal rendimiento: el inmovilismo laboral del sector. Aquéllos que ejercen una profesión o un cargo con un título o nombramiento oficial, es decir, los “Titulares”. Y, en segundo lugar, “aquéllos que desempeñan labores docentes transitorias, experimentales, optativas, especiales o de reemplazo de titulares y, aquéllos que no están dentro de la carrera funcionaria “Los Docentes

a Contrata” (LOCE, según el Estatuto Docente artículo 25 inciso 3). Y, por último, “el Director” que cuenta con la facultad de remover sólo al 5% de aquéllos evaluados en calidad de Básico.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, muchos son los estímulos, y variados son los factores que influyen en cualquier clima organizacional; también, por un lado, interviene en las diversas actuaciones de los profesores y directivos de un colegio, Rivera, M (2000) manifiesta que, las malas opiniones de la población y, por otro lado, de las instituciones dedicadas al desarrollo educacional, influye en la gestión.

Los docentes y directivos se encuentran en crisis por los malos resultados, estos son inferidos hacia ellos, los docentes, que por estar de planta no se esfuerzan para que sus alumnos logren aprendizajes significativos, transitivamente al liderazgo del director. De acuerdo con Robinson, V et al. (2009), el liderazgo educativo se caracteriza por la capacidad de influir en otros para que realicen acciones que se espera que mejoren los resultados.

Esta situación está basada en la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza “Ley LOCE” y que fue transformada por la presidenta Michel Bachelette, llamándola Ley General Educación (LGE, 2010), la cual afirma nuevamente que la responsabilidad de la gestión del centro educativo es el Director.

Entonces, precisando de una vez, el director es el líder del centro educativo, además es importante recordar que “su liderazgo constituye un factor fundamental para obtener buenas condiciones, materiales, cognitivas y psicológicas que

permitan un trabajo pedagógico eficaz en la escuela”. Valenzuela, P. & Horn, A. (2012)

En los establecimientos educacionales de carácter municipal, la cultura organizacional pasa por crisis, recayendo lentitud en el quehacer cotidiano. Rivera, M (2000) La administración actual del sistema educativo pone importantes trabas, para que los municipios logren resultados aceptables, ya que las responsabilidades por estos están sumamente diluidas. Eguiguren, P (2009) ¿Cuál es el principal problema de la educación chilena? Que nadie se hace responsable de los malos resultados.

Frente a esta situación, se cree que, para lograr que los aprendizajes se logren, se debe contar con una clara y eficiente gestión escolar al interior de los establecimientos educacionales Municipales. Comprender la gestión, desde una perspectiva de la ejecución y el monitoreo son las medidas necesarias para el logro de los objetivos de la institución.

Para López, P (2010), “la gestión implica un fuerte compromiso, pero para avanzar en el mejoramiento de la gestión escolar, resulta útil la adaptación de los modelos de calidad existentes en el mundo”.(p.149) En los últimos años el Mineduc (2005) ha propuesto a la realidad chilena, “un modelo denominado SACGE o Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, conformado por cinco elementos de gestión: Liderazgo, Gestión curricular, Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes, Recursos y Resultados”.(p.37)

Este modelo se ha aplicado en las escuelas públicas del país, complementado por el “Marco de la Buena Dirección”, que define cuatro ámbitos que son: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de recursos y Gestión de clima y convivencia. (Mineduc, 2007, p.11)

Así mismo, Martinic, S (2002) propone que (...) “las escuelas bien administradas existe una buena relación entre profesor y alumno, hay orden, claridad de metas; también, la preocupación de los directores que organizan conferencia, espacios de reflexión y establecen un buen ambiente con sus profesores; promueven la participación en las decisiones académicas e intercambios de experiencias e involucran a directivos, profesores, estudiantes y padres en el mejoramiento de los resultados”.(p.27)

Fullan, M (1993) señala: “es cierto que contamos con un amplio saber acumulado, sobre los procesos de cambio”. Por ello, Sarason, S (1990) comenta que “se ha fracasado en cambiar la educación; la mala apreciación de los procesos internos de cambio escolar”.

La autora Bolívar, A (1997) señala que “estamos en un momento de reconceptualización del liderazgo escolar”(P.2), citando a Leithwood (1995) & Smylie (1995), ya sea porque enfoques precedente nos inducen a extenderlo más allá de las posiciones ocupadas formalmente en la organización, el liderazgo estimula inductivamente entre todos los miembros, ya porque el liderazgo como algo a “ejercer” e imponerse sobre otros. Podemos entender que es complejo el

liderazgo de un centro educacional, al situarse como un gestor eficiente de la organización.

El rol de liderazgo de la gestión profesional la hace la práctica. Identificable con la posición formal ocupada por una persona (la dirección), la cuestión es si el liderazgo es una práctica, con determinadas funciones; o más bien las funciones superan su asunción por un rol específico. (Firestone, 1995)

En sí, “la gestión directiva de un colegio es un factor esencial para el éxito de su proyecto educativo”. Müller, M et al. (2010) Los docentes deben estar de acuerdo para colaborar en la gestión desde una perspectiva motivacional, estimulando a los alumnos a un mejor aprendizaje. “Lo importante es recordar que el centro educativo, su principal fortaleza, es que el proceso educativo involucra personas (...) y los buenos resultado se debe a la interacción de las necesidades de todos los involucrados en la dinámica propia del establecimiento”. Müller, M et al. (2010)

Lo único que no ha variado y que constituye el foco que guía todas las decisiones. La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera. ¿Cuál de los cuatro ejes de la gestión escolar es más representativa? no cabe la menor duda, como se ha anunciado anteriormente, el área de la gestión directiva; porque investigaciones hechas por el Ministerio de Educación, la UNICEF (2005) y OECD (2008),

situación que lo manifiesta la autora Matus, C (2015), para Chile, y en el extranjero, demuestran la importancia del liderazgo directivo para el éxito de las escuelas.

Un buen director logra que toda la comunidad escolar, profesores, alumnos y apoderados, se organicen en torno a un objetivo y puedan cumplirlo. Entonces, la práctica gestión educativa requiere siempre de un responsable, quien deberá tener capacidad de liderazgo y las competencias necesarias para la puesta en marcha, de la razón de ser de la escuela, que es el de formar alumnos. García, R (2011)

Impulsar los objetivos y metas; atender a las necesidades básicas de los alumnos, padres, docentes y de toda la comunidad, en pos de la construcción de una sociedad solidaria, ética y participativa. Es por ello que, contar con buen directivo, es fundamental.

En Chile, en la octava región, los ediles comunales de las localidades de Coelemu, Penco y Tomé, han tomado la responsabilidad; comprometiéndose a través de su programa de trabajo, cumplir con sus promesas de campaña.

Por otro lado, en efecto a las atribuciones emanadas desde la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCM, Ley 18.695, 2006), la municipalidad tiene el deber de ejercer la administración del servicio traspasado de la educación, el que funcionará a través del Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM), cuyo objetivo será asesorar al Alcalde y al concejo en la formulación de las políticas relativas al área, procurando permanentemente

establecer las condiciones tendientes a mejorar la calidad de la educación que se imparte, en las unidades educativas que están bajo su dependencia, en enseñanza pre-básica, básica, media y educación de adultos.

La DAEM es un departamento bajo el alero del Alcalde, aledaño a la Municipalidad; este departamento tiene la responsabilidad de Administrar los establecimientos de educación municipal, según las directrices y políticas emanadas del Ministerio de Educación sobre la base de la “Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades”. (LOCM, 2006, art.23) Sobre la base de las consideraciones anteriores, se hace necesario conseguir mejores resultados en sus establecimientos educacionales. Según se establece en dicha ley, el Departamento de Educación Municipal, tendrá la función de: Procurar las condiciones óptimas para un eficiente y eficaz desarrollo del proceso educativo en los establecimientos de Educación Municipal. Durante el periodo año 2014 al 2017, en las tres comunas, los directivos DEM han entregado los recursos, infraestructuras e insumos y hay establecimiento que se ha destacado uno más que otros. Así nace una interrogante principal:

1.2.1. Interrogante Principal.

Es posible que el liderazgo directivo sea un factor relevante para el éxito de los colegios e influya en el aumento de la matrícula.

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

¿Por qué nace esta necesidad de llevar a cabo esta investigación? Entre los años 2014 y 2017, en las comunas de Coelemu, Penco y Tomé; hay centros escolares Municipales cuyos directores han logrado el éxito en base a una buena práctica de liderazgo directivo y se ha producido una notable diferencia, con otras prácticas de gestión no tan exitosas, esta gestión no tan exitosa ha obteniendo como consecuencias malos resultados académicos y baja matrícula. Los directivos Daem no han visto el lado de gestión exitosa de algunos establecimientos, sino que se apoyan en sus números basados en disminución de la matrícula. Situación, que se ha planteado a los ediles, proponiendo fusión de colegios. Esta verdad se ha llevado a las reuniones de Concejo Municipales, situación que se replica en las comunidades cercanas (Tome, Penco y Coelemu); frente al análisis del PADEM Municipal, del año 2014. La cuestión principal ronda sobre la necesidad de la fusión de escuelas, realidad que se ha tratado de posponer artificialmente, manejando explicaciones que no parecen tener sustento técnico, privilegiándose en temas subjetivos, en meras opiniones, como: “la protección de comunidades escolares, docentes mal calificados, mala administración de la DAEM que mantiene recintos deteriorados que no pasarían revisiones de la Superintendencia de Educación”.

Las explicaciones del municipio, está en base a que debe cubrir el gran déficit que se genera año tras año, debido a la disminución de las subvenciones por la caída en la matrícula y una sobre dotación docente. Con su acotado presupuesto, los municipios señalan que “debe cubrir responsabilidad de su gestión como: alumbrado público, salud primaria, recolección en áreas verdes, disposición de basura, programas sociales y mantención de infraestructura, entre otros”.

Los líderes Alcaldicios, en asamblea acotada a los tres municipios, concluyeron en base de opinión del director de DAEM que “lo conveniente era el cierre de escuelas urbanas con baja matrículas, deficiente infraestructura y mala gestión, y unir las con otras que poseen mejores edificaciones y en algunos casos una cantidad de estudiantes superior o muy similar”.

La fusión de escuelas parece ser una medida desesperada que no soluciona todos los problemas de la educación municipal, ciertamente, pero sí constituye un primer paso necesario, meras opiniones de Concejeros. Pero, hay otros establecimientos que, también presentan problemas de infraestructuras pero que presentan un cambio en sus matrículas y gestión. Así, ¿nace esta línea de investigación? Respondiendo en base a la opinión de Alicia Puebla Espinosa (mayo, 2014), que manifiesta “los profesionales competentes pueden dar respuesta a los problemas de una realidad compleja y dinámica; que adopten una actitud reflexiva y crítica con respecto a la realidad educativa y que posean idoneidad técnico-profesional para investigar científicamente esa realidad y transformarla creativamente”. Esta Investigación en general es una actividad encaminada a la

adquisición o descubrimiento de nuevos conocimientos. Para explicar y comprender una realidad en forma técnica que no ha sido abordada. Entonces, ¿hay otro factor influyendo? Sí, es el liderazgo. ¿El liderazgo es una habilidad? Las conversaciones in situ permiten observar que hay otro factor influyendo, una habilidad que se ha manifestado desde la conformación de los grupos, siempre en ellos hay alguien que se caracteriza por llevar a sus integrantes al logro de los objetivos, independiente de la técnica, teorías o herramientas utilizadas. En la actualidad se han implementado diversas teorías de la administración que brindan diferentes alternativas para liderar a las personas, que responde a la modernización, globalización y a la tecnologicación. Hay en sectores, que todavía se evidencia un enraizado tipo de liderazgo autoritario que dificulta las relaciones profesionales, para que hablar del desempeño, se hace egoísta en base a destacar personalmente, no se desarrolla la comunicación efectiva y se observa un inadecuado ambiente laboral. La baja empatía hace un trabajo en equipo engorroso, poca preocupación del bienestar de las personas y la participación.

Por el planteamiento anterior, el estilo de liderazgo que en la actualidad está prevaleciendo, permite que la percepción de los colaboradores mejore y vea con buenos ojos los objetivos organizacionales. Así mismo, este proyecto pretende generar nuevos conocimientos acerca del liderazgo que se ejerce en forma innata, cuya finalidad, mejorar la organización de los centros educativos. Inferimos en base a tres instancias: en primer lugar, se cree importante observar el estilo de

liderazgo que ejercen los directores, líderes pedagógicos, que tienen personal a cargo, pues en estas comunas de Tomé, Penco y Coelemu nunca se había hecho un estudio de este tipo. En segundo lugar, es relevante visitar en terreno a los docentes, conocer su opinión en situ, hablar, conocer la realidad, ver y escuchar las opiniones directamente desde los profesores en Focus Group y a los directores de centros educativos de establecimientos de estas comunas, ya que se puede identificar y describir a partir del estudio exploratorio la habilidad de los líderes, observar si se está olvidando la vieja forma de liderar. Hoy es sumamente importante abrirse a nuevas oportunidades de liderar, por ello, adaptarse a las diferentes situaciones y guiar a los equipos de trabajo a la consecución de los objetivos. Y, como tercer punto, identificar las diferentes percepciones de los docentes colaboradores sobre estos estilos de liderazgo. Esto ha llevado a plantear, la necesidad de proponer como objetivo general:

1.4.0. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Describir los factores que hacen la diferencia entre centros escolares exitosos y no exitosos de las comunas de Coelemu, Penco y Tomé, año 2014 al 2017, Chile.

1.4.2. Objetivos Específicos

- 1.4.2.1.** Describir una base conceptual que permita estructurar los tipos de liderazgo presente en una organización.
- 1.4.2.2.** Identificar los tipos de liderazgo presente en los equipos directivos de los colegios a analizar.
- 1.4.2.3.** Contrastar la impresión de los directivos tiene sobre el liderazgo de praxis exitosas versus no exitosa.
- 1.4.2.4.** Conocer, a través de un Focus Group, el estilo de liderazgo ejercido por el director de un colegio exitoso.
- 1.4.2.5.** Identificar las características de un Director Exitoso y no Exitoso

1.4.2.1. Pregunta General

Cuáles son los factores que hacen la diferencia entre centros escolares exitosos y no exitosos de las comunas de Coelemu, Penco y Tomé, año 2014 al 2017, Chile.

1.4.2.1. Preguntas que guían la Investigación.

- 1.4.2.1.1. Cuáles son los tipos de liderazgo presente en una organización.
- 1.4.2.2.2. Qué tipos de liderazgo se identifican en los equipos directivos de los colegios a analizar.
- 1.4.2.3.3. Qué impresiones tienen los directivos sobre el liderazgo de praxis exitosas versus no exitosa.
- 1.4.2.4.4. Cuál es el estilo de liderazgo ejercido por el director de un colegio exitoso.
- 1.4.2.5.5. Cuáles son las características de un Director Exitoso y no Exitoso.
- 1.4.2.6.6. ¿El liderazgo directivo es un factor relevante en el éxito de los colegios para aumentar la matrícula?
- 1.4.2.7.7. Describir el sentir y la capacidad de relacionarse con el centro educativo.

1.4.3. La Finalidad

Se busca mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, enriqueciendo los aspectos educativos a través de un informe que permita identificar un estilo de liderazgo que desarrolle y lidere el equipo de gestión, los docentes y además, el aprendizaje de los alumnos. De esta manera se espera mejorar la equidad, con la finalidad de ofrecer igualdad de oportunidades, en el acceso al sistema educativo, a todos los estudiantes y de tal forma que se garantice a los niños que provienen de los sectores más desfavorecidos permanezcan en la escuela, asistan diariamente y desarrollen los aprendizajes esperados.

Para el logro se requiere conocer, describir algunas prácticas de gestión exitosas que se den actualmente en la realidad por parte de los Directores en desarrollo de su función, en las comunas de Coelemu, Penco y Tomé; durante el período de 2014 al 2017.

1.5. CONCEPTO BÁSICOS

- 1.5.1. Ético:** Término del par o positivo ético/único referido al estudio de los fenómenos desde la perspectiva del marco referencial del investigador.
- 1.5.2 Área Problemática** Área de dificultad, fuente de los problemas de investigación.
- 1.5.3. Elección al azar** Selección de las personas de una población, de manera que todas tengan la misma probabilidad de estar representadas en la muestra.
- 1.5.4. Unidad de muestreo** Elemento básico que se utiliza para la selección de la muestra.
- 1.5.5. Informante clave** Persona seleccionada por él o los investigadores cualitativos en los estudios de campo como fuente de información.
- 1.5.6. Triangulación** Uso de múltiples fuentes o estrategias en el estudio de un mismo fenómeno.
- 1.5.7. Población** Conjunto de todos los casos, objetos o eventos en los que se desea estudiar un fenómeno.

1.6. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. La ciudad de Coelemu

Posee una población de 9.845 habitantes, lo que la convierte en la cuarta ciudad más poblada de la provincia de Ñuble, por detrás de Chillán, San Carlos y Bulnes. De los 9.845 habitantes, 4.804 son hombres y 5.041 son mujeres. La ciudad posee 2.727 viviendas lo que arroja un promedio de 3,61 personas por casa. Coelemu tiene un área de 3,54 kilómetros cuadrados y una densidad de 2.781,07 hab/km². Cuenta con 14 rurales, urbano: 3 básicos y un liceo municipal.

1.6.2. La ciudad de Penco

La población alcanzaría los 46.261 habitantes, sector rural 4.300 habitantes; esta comuna es un aglomerado de Penco – Lirquen. Cuenta con 10 establecimientos educacionales municipales y un Liceo.

1.6.3. Ciudad de Tomé

Es una comuna ubicada en la Provincia de Concepción, Región del Biobío. Según el censo del INE del año 2002, posee 52.440 habitantes. Limita al norte con las comunas de Coelemu, al este con Ránquil y Florida, al sur con Penco y al oeste con el océano Pacífico, población rural y 87,64% a población urbana según el censo de 2002. Cuenta con colegios Rurales: 20m, urbanos: 13 básicos y 3 liceos.

CAPÍTULO II.

FUNDAMENTO TEÓRICO

II. FUNDAMENTO TEÓRICO

2.1. MARCO TEÓRICO

Pensadores de la historia (Confucio, Platón, Aristóteles) dejaron plasmadas opiniones acerca de la influencia. “La evolución del liderazgo tiene antecedentes en época de los griegos, en la Ilíada de Homero, se estudia a partir de la estrategia militar, la cual lo conduce a la excelencia del guerrero, con Platón en el diálogo La República, el ideal de líder es la fortaleza, astucia y habilidad para mantener una apariencia, asimismo, no todo mundo desempeña el liderazgo”. Bautista, S (2008)

En Oriente, Confucio (551 adC. – 479 ad C.) decía que “si el príncipe es virtuoso, los súbditos imitarán su ejemplo “Bautista, S. (2008), pero Tomas de Aquino en el siglo XIII, (...) Nicolás Maquiavelo, en el libro el Príncipe; “a fines del siglo XIX y principios del siglo XX el liderazgo se ha estudiado a partir de diversas teorías psicológicas, sociológicas, administrativas, cada una de ellas ha puesto énfasis en ciertos aspectos que hacen del estudio del liderazgo, en su momento histórico, una particularidad en evolución”.(Fortia, 2012) Entonces, el liderazgo en un concepto que ha ido evolucionado y modificándose a través del tiempo, este cambio ha estado estrechamente relacionados con la época histórica”. Cuevas, J (2010)

La Autora Estrada (2007), manifiesta que, “la revolución industrial se inicia en Inglaterra en el siglo XVIII, sin embargo, se extiende rápidamente por todo el

mundo civilizado”. En época, (...) “donde se buscaba la mecanización con el fin de conseguir que la producción fuera más rápida y abundante”.(p.346, p.6) Hubo necesidad del surgimiento de la administración como una profesión, comprendiéndose que, el liderazgo se podía aprender, para tal efecto, los años sesenta y setenta, surgieron pruebas a través de las cuales se pretendía determinar el estilo y comprender la motivación y comportamiento humano.

Para Kotter, J (2003) manifiesta que “a lo largo de la historia el liderazgo de calidad ha (...) estado presente en todas la épocas de diversas maneras, con la presencia de diversos personajes en la sociedad, (...) estos, han ejercido un liderazgo, logrando mover tanto a grupos pequeños como las grandes masas, lo cual explica que el liderazgo siempre ha existido”.(p.8)

Para Cherry, K (2017) señala en su reseña que “a principios del siglo XX predominaba la teoría conocida como el gran hombre” del autor Thomas, C (1840), la cual establecía que la habilidad, el talento y el origen necesarios para liderar a otros era poseída solo por unos pocos, como consecuencia no se podía aprender, simplemente se tenía o no la habilidad. Resulta oportuno, indicar una reflexión del autor Paige (1977) citado por Villanueva, J (2008), “todas las sociedades han creado mitos para proporcionar explicaciones aceptables para el dominio de sus líderes y la sumisión de sus subordinados”. Paradas, K (2015, p.12)

Desde las consideraciones anteriores, se puede señalar que, de una época a otra, de una cultura a otra y de acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, la historia es la base del liderazgo, propone como debe ser un verdadero

líder. En este recorrido, parte desde el liderazgo de la persona, se llega al liderazgo de la empresa y se continúa con el liderazgo en la educación, situación que es observada más de cerca por la sociedad, llegando a liderar la educación, en donde quiero centrar mis reflexiones.

[Se observa claramente], “el liderazgo es el proceso y el camino (...) a través del cual administramos cosas y orientamos e inspiramos personas hacia el alcance de una visión inmersa en una realidad y con un propósito común”. (Sfeir, 2014) [Es necesario descubrir al líder] como agente de cambio y establecedor de cultura para los mismos, aspectos muy importantes, polémicos actualmente; y por eso, se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones, sino también identificar directores que sean líderes.

Entendemos por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, “no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes”. Leithwood, K et al. (2006) Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico. (Bolívar, 2010)

2.2. Bases Teóricas Científicas

El estudio del liderazgo se ha abordado desde múltiples perspectivas. Las teorías del liderazgo indican un horizonte, una puesta de sol pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse. Durante el perfeccionamiento del proceso de dirigir las actividades laborales e institucionales se han identificado varias formas de estudiar el liderazgo, de acuerdo a lo planteado por Stoner & Wankel (1990) y Koonzt & Wehrich (1990), el primer enfoque estuvo centrado en los rasgos, luego, éste fue sustituido, por el enfoque de comportamiento y el de contingencias.

El enfoque centrado en los rasgos no resultó útil, pues, se demostró que ninguna combinación de rasgos, distinguía, de manera confiable, “la legitimidad del líder está basada en las percepciones de sus seguidores y no tanto en sus características personales o su conducta; los comportamientos específicos de alguien no le convierten en líder a menos que sea percibido como tal por otros”.

[Anónimo]

“El enfoque del comportamiento, se centró en las funciones y estilos de liderazgo”. Castro, E et al. (2002) En este sentido, *[los autores establecen, que las funciones relacionadas con tareas como las del mantenimiento del grupo, han de ser realizadas por uno o más miembros para que un grupo cumpla bien sus actividades]*. Pero, “conforme al enfoque de contingencias”. El Enfoque (2011, p.2) La tarea del líder consiste en identificar la técnica que servirá mejor para

alcanzar las metas. Los estudios dedicados al liderazgo han distinguido entre la estructura autoritaria, orientada a la tarea o de iniciación y un estilo orientado a los empleados, democrático o participativo. Castro, E et al. (2006)

Algunos estudios indican que la eficacia de un estilo particular depende de las circunstancias en que se usa, por ello creemos necesario citar la propuestas de Castro, E et al.(2006) “afirma que los estilos del liderazgo son relativamente inflexibles y que, por tanto, habría que adecuar los líderes a una situación apropiada o que se modifique la situación para que se ajuste a él”.(p.86, parr.3) Sin embargo, Bennis (1998) “piensa que los líderes tienen una gran flexibilidad potencial en sus estilos y que, en consecuencia, pueden aprender a funcionar bien en diversas situaciones”.

“Los líderes exhiben más de un estilo de liderazgo, los cuales están muy relacionados con el comportamiento que exprese el líder a través de sus actitudes y percepciones de la realidad, en este sentido, se puede decir que los patrones de conducta del líder es lo que, en lenguaje técnico, se denomina estilo de liderazgo”. Herrera, M (2000)

Kotter, J (2003) manifiesta que, “a lo largo de la historia el liderazgo de calidad ha sido siempre escaso”; aunque más que escaso se considera que ha ido perfeccionándose y adaptándose a las circunstancias que se han vivido cada contexto.(p.8)Se puede decir que el liderazgo permite armonizar las actividades para lograrlo el líder de las personas, dirige siendo un individuo con cualidades intelectuales únicas.

Un líder es un directivo completo cuando reconoce que no es imprescindible, por tanto, él mismo tiene que preparar su relevo, formando a su sucesor con antelación.

Para Casares, D (1996) un líder “es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución”.(1996, p.23) Por ello, insiste Casares, “éste [líder], como persona debe saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos”.(p.27)

Según Martínez, J (2011) citando a Hiep, E et al.(2006)“afirman que el liderazgo es un factor crítico, que genera en las organizaciones nuevas perspectivas, cambios de actitud y mentalidad, lo que conlleva a mejores resultados”.

En suma, el liderazgo ejercido en una institución está dado por el contexto sociocultural del que la ejerce, lo ideal el democrático, debido a que arroja mejores resultados, pues al escuchar diferentes puntos de vista se puede ver de manera más amplia y de primera mano los procesos cotidianos de ciertas áreas. Lo que pudiera servir para prevenir o resolver diferentes situaciones; a su vez, al ser tomados en cuenta el personal permite conocer y toma decisiones desde varios niveles de una organización.

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Palabra Clave: Liderazgo, la Escuela, eficacia y eficiencia.

2.3.1. El Liderazgo

El liderazgo cumple una función puntual, entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quien generalmente propone el Proyecto educativo Institucional (PEI) para cumplirla los objetivos y las metas.(LGE, 2010) Por tanto, así expone Goleman, D (1995) “toda persona líder es un individuo que tiene motivación, entusiasmo y perseverancia”; “una gran energía, un deseo de dirigir, dar confianza a los demás”. Tay, R (2012) Citando a Goleman, “Los líderes emocionalmente inteligentes alientan en sus equipos cierto grado de bienestar que les lleva a compartir ideas, aprender los unos de los otros, asumir decisiones grupales y permitir, en suma, que las cosas funcionen” Asimismo, posee inteligencia, conocimiento de las situaciones que le rodean desde la base piramidal, de honestidad, confiabilidad y cuenta con expectativas flexibles.

En el entorno laboral, Chávez, C (2016) “es de vital importancia la presencia de la figura del líder ya que se cree que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de persona a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva que si cada una de estas lo hiciera por sí sola”.(p.3) En la actualidad hay gran cantidad de personas que poseen las cualidades de un líder y que ejercen este rol de diferentes maneras.

En general un buen liderazgo proponer en los espacio participativo integrado en las escuelas de Chile; para ello, conformara el Consejo Escolar, que tiene atribuciones de tipo consultivo, informativo y propositivo, y si así lo determina el reglamento interno o el sostenedor, podrá ser también resolutive. El Consejo Escolar liderado, tienen la responsabilidad de generar en la escuela espacios de formación, participación, y propiciar el fortalecimiento del encuentro inter-estamental y las confianzas institucionales.

No solo se debe generalizar este término a la forma de cambiar de parecer a las personas, sino también a las capacidades de tomar la iniciativa, proporcionar ideas innovadoras, evaluar determinados proyectos de manera eficiente, el líder no solo debe tener la capacidad de dar órdenes y también debe tener en cuenta las inquietudes y opiniones que las personas que se encuentran bajo su cargo puedan ofrecer, lo que genera seguridad en los subordinados y esto a su vez evita la discusión sobre su rol dejando bien en claro la persona que éste representa, en algunas ocasiones el liderazgo es ejercido utilizando tácticas autoritarias y de intimidación, en cuyo caso la figura del líder puede llegar a ser respetada pero de manera obligatoria y no voluntaria.

La autora Barboza, L (2014) cita a Maxwell, J (2009), [el cual] establece que, “el liderazgo organizacional representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder”, el cual Maxwell define como: “aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”. Como nunca, un líder ha

desearon factor de cambio que mejorar el entorno, formaliza el equilibrio entre responsabilidades de administración y lo financiero porque sin una economía organizada el centro educativo pierde balance, por cierto, el desempeño incluye ayudar a la organización a definir una estrategia, obtener recursos y cumplir sus objetivos estratégicos sustentablemente.

Los integrantes del centro, los seres humanos quedamos atrapados en un camino, de presupuesto, organización, planificación, ingresos, egresos y cotizaciones; procesos que un líder debe ser conocedor. Los diez estilos de liderazgo que más éxito tienen en las organizaciones proporcionadas por la consultora “Mind Tools USA (2011).Troncoso, K (2016)

2.3.2. Liderazgo Autocrático

El Liderazgo autocrático es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación el estilo puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

2.3.3. Liderazgo Burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando largas sumas de dinero están en juego.

2.3.4. Liderazgo Carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas, los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsarle día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

2.3.5. Liderazgo Participativo o Democrático

A pesar que es el líder democrático el que toma la última decisión, ellos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática toma tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando localidades más importantes que la velocidad o la productividad.

2.3.6. Liderazgo Laissez-faire

Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

2.3.7. Liderazgo orientado a las personas o Liderazgo orientado a las relaciones

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

2.3.8. Liderazgo Natural

Este término describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

2.3.9. Liderazgo Orientado a la tarea Eficaz

Los líderes altamente orientados a la tarea o Eficaz, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

2.3.4.0 Liderazgo Transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

2.3.4.1 Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que la transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

2.3.4.2 La Escuela

La escuela se ha estructurado de acuerdo a sus requerimientos, de allí su dinámica, su acción de organizar y su administración que se han ido adecuando en relación a las exigencias del contexto. La Organización escolar o comunidad educativa, tiene Proyecto Educativo, reglamento de convivencia, normas, procedimiento administrativo y sistema de control necesarios para su funcionamiento, cuyo objeto es entregar educación. Citando a Tyler, W (1996)

“La escuela vista como una comunidad moral configurada mediante variables como su tamaño, calidad de su claustro docente y su infraestructura”.

La cultura de la escuela es un condicionante de la innovación educativa y los elementos culturales propios de ella, que tienen sentido y significados para los miembros, se ve reflejado en el ambiente de aprendizaje, en la organización de las actividades diarias, la manera de pensar acerca de la enseñanza y del aprendizaje, entre otros.

Por otro lado, la escuela está administrada en forma centralizada permitiendo a los equipos directivos administrar sus recursos de manera eficiente, aprovechar las economías de escala que permite el hecho de formar, es decir, en la formación y educación de los alumnos.

La escuela como institución tiene que aceptar la diversidad y proponer una intervención educativa en la que sea posible un desarrollo óptimo de todos los alumnos y alumnas. [Como decía] Martínez, J. (2008) citando a Vygotsky, “el desarrollo, no consiste en la socialización de las personas sino en su individualización”.

La autora Cynthia, D. (2000), señala que “la escuela debe favorecer la igualdad de oportunidades, proporcionar una educación personalizada, fomentando la participación, la solidaridad y cooperación entre los alumnos, mejorando la calidad de la enseñanza y la eficacia del sistema educativo”.

En continuidad con la idea anterior, la gestión de la escuela se organiza en tres grandes ámbitos de trabajo: ámbito económico-administrativo, ámbito de las

relaciones internas y ámbito de las relaciones externas. Cada ámbito tiene diferentes comisiones creadas en función de las necesidades del centro o de los aspectos concretos a resolver como: comisión de difusión, comisión de fiestas, comisión de transporte.

Las familias pueden, según sus posibilidades, unirse a estas comisiones y colaborar estrechamente en la vida de la escuela:

Entonces, comprendemos como escuela u organización educacional, cuyo establecimiento es inclusivo, democrática, donde los alumnos tienen derecho a participar en el proceso de toma de decisiones en el consejo de aprendizaje. El equipo de gestión está implicado en las metas del PEI y cumplen con mantener el reglamento de convivencia vigente. “Incluyendo los jóvenes, los comités escolares, los consejos y otros grupos de toma de decisiones incluyendo no sólo a los educadores profesionales, sino también a los jóvenes, a sus padres y a otros miembros de la comunidad escolar”. Apple & Beane, (2000)

2.3.4.3. La Eficacia

Para los efectos de la aplicación de la administración escolar, se entenderá por gestión eficaz cuando el establecimiento sólo trabaja para que el alumno se incorpore a la vida del trabajo. Por otro lado, los alumnos o a las alumnas logran salir de sus establecimientos, sin mirada a logros superiores, llamase estos estudios técnicos nivel superior, como universitarios. Los centros educativos esgrimen, falta de actitud y expectativas superiores debido a que la situación del alumno es

socioeconómicamente baja y en su hogar, se dificulta sus posibilidades de enfrentar un futuro proceso educativo. Por ello, entenderemos como eficacia: A una medida normativa del logro de los resultados, es decir, hacer lo que es apropiado para las actividades de trabajo, ayudando a la organización a alcanzar sus metas. Puede medirse en función de los objetivos logrados, para ello, se debe poner énfasis en los resultados y fines.

2.3.4.4. La Eficiencia

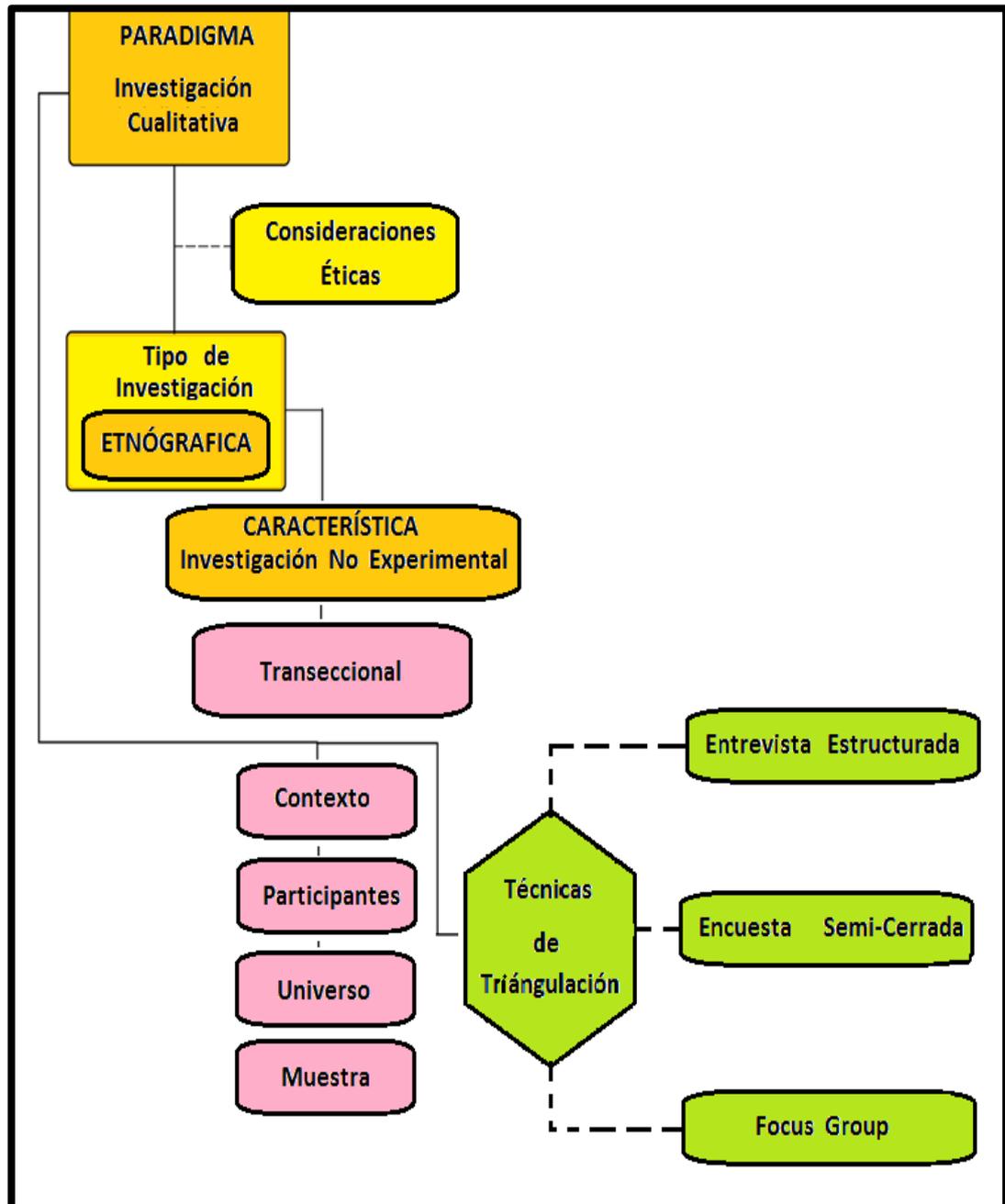
Para los efectos de la aplicación de la administración escolar eficiente, se entenderá por gestión eficiente cuando el establecimiento trabaja para que el alumno se incorpore a la vida del trabajo. Por otro lado, los alumnos o a las alumnas logran salir de sus establecimientos, con una mirada a logros superiores, llamase estos estudios técnicos nivel superior, como superiores o universitarios. Los centros educativos colocan todas sus potencialidades a cambiar la actitud y expectativas de los alumnos buscando enrolarse en programas que permitan a sus alumnos visionar posibilidades futuras en procesos educativos. Por ello, entenderemos como eficiencia: A un colegio eficiente cuando busca programas en el Mineduc o universitarios; y, utiliza los medios, métodos, procedimientos más adecuados, debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. Pensando en el desarrollo del educando y su futuro aporte a su comuna y a logros económicos de nivel nacional.

CAPÍTULO III.

**MARCO
METODOLÓGICO**

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Diseño Metodológico Utilizado En La Investigación



3.2. Paradigma

[Para efecto de esta investigación], Sampieri, R señala que “la teoría cualitativa es una investigación flexible y responde a los actuales cambios de condiciones de desarrollo del estudio, es una reflexión en práctica, desde la práctica”.(2006)El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades. Indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría” Sampieri, R et al. (2014).Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama holístico, porque se precia de considerar el “todo” sin reducirlo al estudio de sus partes.

Es importante para la siguiente investigación, tener presente el supuesto anterior y tener presente que ésta, como investigación propuesta, constituye un punto de inicio en recurrir a fuentes directas para extraer, conformar un análisis de situaciones direccionales que ocurren en situaciones reales y contractar prácticas.

Tomando en cuenta las opiniones del Director del Centro de Investigación Sampieri, R et al. (1991) “la investigación científica en esencia, como cualquier tipo de investigación, es rigurosa, organizada y se lleva a cabo cuidadosamente”. Por otro lado, las palabras de Kerlinger, F. (2002) es “sistemática, empírica y crítica”. Esto se aplica tanto a estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos.

Sampieri, R et al. (1991) señala que (...) “sea sistemática involucra una disciplina para realizar la investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad”. Que sea empírica denota que se recolectan y analizan datos”. “Que sea crítica quiere decir que se evalúa y mejora de manera constante”. Puede ser más o menos controlada, más o menos flexible o abierta, más o menos estructurada, en particular bajo el enfoque cualitativo, pero nunca caótica y sin método.

La presente apertura tiene como proyecto, señalar como es la investigación cualitativa y presentar las pinceladas de la estructura del enfoque cualitativo, situación a la cual, esta investigación va a trabajarse, para ello, procederemos a dar los siguientes pasos:

3.3 Consideraciones Éticas

Las visitas, las observaciones y entrevistas, serán de exclusividad al “Director” del centro educativo, con la idea que comparta su experiencia exitosa o su no. Así mismo, Matus & Molina (2005) tomando en cuenta que “esta técnica cualitativa pretende aprehender los significados que los sujetos comparten y que se expresan mediante el lenguaje”. Así, llevado al campo de estudio el “Focus Group” los docentes participaran en el proceso. El trabajo de investigación busca dilucidar cuáles son aquellos factores claves en el logro de una educación de calidad, en contextos de igualdad en vulnerabilidad, cantidad docente y de infraestructura en cual se hayan los Colegio Municipales, pero, poniendo en el centro de nuestro enfoque al “Director del centro educacional municipal exitoso”, en su práctica de liderazgo de gestión.

3.4. Enfoque o Tipo de Investigación

La investigación cualitativa se compone de un método de investigación utilizado ampliamente por los científicos e investigadores que estudian el comportamiento y los hábitos humanos. La presente investigación se plantea desde una perspectiva de la Investigación Cualitativa, porque se recogerá información

basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas, cuestionario de preguntas cerradas y un Focus Group para la posterior interpretación de significados. Frente a la presente investigación, “se va analizar el conjunto de discursos de los participantes Directores, y el discurso en “Focus Group” de los “docentes participantes”.(Rodríguez. G et al., 1996)

3.5. Diseño de la Investigación

Modalidad típicamente cualitativa el diseño etnográfico, donde se analizan temas culturales y las cualidades son inducidas durante el trabajo de campo. Se estudia a un grupo, comunidad que compartan una cultura determinada. Los resultados se conectan con las estructuras sociales. Para este caso, se procede a estudiar la cultura de los directores (Participantes) y su estilo de liderazgo que conlleva a ser un colegio exitoso. Situacional que será contrastada con un grupo social de docentes, a través de Focus Group, que constantemente conviven en la actividad educacional.

3.5.1. Carácter de Investigación no Experimental

Debido a que se observará los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, estudiando lo ya existente para después analizarlos. Tomando en consideración que, la investigación no experimental es aquella que se realiza sin

manipular deliberadamente variables. Por lo tanto, “lo que se va a desarrollar en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y cómo se dan en su contexto natural, para después analizarlos (...)”. Como señala Hernández, F (2015) citando a Kerlinger (1979), “la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”.

De hecho, Hernández, F. & Baptista “no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad”. (2001)

3.5.2. Investigación Transeccional

Debido a que se recolectaran datos en un solo momento, en un tiempo único, en un único momento, con el propósito de describir y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, de tal manera que, se va abarcar varios grupos (...) de personas, objetos o indicadores: De acuerdo a lo expuesto, la recolección de los datos permitirá hacer descripciones comparativas entre los sujetos Informantes participantes. Valmi, S et al. (2007)

3.6. Ámbito y Tiempo Social de la Investigación

Como es una investigación Cualitativa se requerirá asistir a los campos de estudios, situación que es por sector comunal. Las comunas a visitar son Tomé Penco y Coelemu que han desarrollado un liderazgo con buenos resultados auspiciosos.

Por ello, efectuar con los profesores un Focus Group, en el cual se registrará la exposición narrativa a través de grabación de las exposiciones del docente sobre temas propuestos, registrando los resultados con detalle, las descripciones y narraciones que provienen de sus opiniones de los temas, situación que permitirá contrastar con los fragmentos de contenidos expresadas por los participantes o informantes.

Se propone entonces, identificar las prácticas de gestión de liderazgo llevadas a cabo en centros escolares exitosos, en establecimientos educacionales municipales de la comuna de Coelemu, Penco y Tomé entre los años 2014 – 2017, Chile.

3.7. CONTEXTO, PARTICIPANTES, UNIVERSO Y MUESTRA.

3.7.1. Contexto

3.7.1.1. Comuna de Coelemu

Cuenta con 14 colegio básicos y un liceo municipal. Y los que cumplen con los atributos de campo, tres establecimientos educacionales básicos y un Liceo Técnico Profesional (según Tabla i).

(1) Tabla. Colegios Básicos año 2015-Coelemu

Nº	Colegios Básicos año 2015-Coelemu	Matricula
(1)	Villa Jesús de Coelemu	394
(2)	María Teresa Marchant C.	550
(3)	José Francisco Pino	451
Nº	Liceo	Matricula
(4)	Domingo Ortiz de Rozas	537

Fuente: PADEM 2016 de Coelemu.

3.7.1.2. Comuna de Penco

Cuenta con 14 establecimientos educacionales básicos municipales y un Liceo Politécnico. Y los que cumplen con los atributos de campo, son nueve y un Liceo Técnico Profesional (Tabla ii).

(2) Tabla. Colegios Básicos año 2015 - Penco

N°	Colegios Básicos año 2015 - Penco	Matricula
(1)	República de Italia	274
(2)	Isla de Pascua	534
(3)	Penco	236
(4)	Almirante Jorge Montt	290
(5)	Almirante Patricio Lynch	380
(6)	Ethel Henck de Grant	244
(7)	Liceo Ríos de Chile	474
(8)	Forjadores de Chile	293
(9)	Los Conquistadores	363
N°	Liceo	
(10)	Liceo Pencopolitano	473

Fuente: PADEM 2016, I. M. Penco.

3.7.1.3. Comuna de Tomé

Cuenta con 9 Colegios Básicos y 3 Liceos; los que cumplen con los atributos de Campo:

(3) Tabla. Colegios Básicos año 2015 - Tomé

Nº	Colegios Básicos año 2015 - Tomé	Matricula
(1)	Esc. Rep. Del Ecuador	964
(2)	Esc. Gabriela Mistral	904
(3)	Esc. Dichato	574
(4)	Esc. Arturo Prat	508
(5)	Esc. Lisa Peter	283
(6)	Esc. Bellavista	256
(7)	Esc. Carlos Mahns	221
(8)	Esc. Cerro Estanque	246
(9)	Esc. Lisa Peter	282
Nº	Liceo	Matricula
(10)	Liceo Vicente Palacios	1.064
(11)	Liceo Polivalente	502
(12)	Liceo Comercial	865

Fuente: PADEM 2016, Comuna de Tomé.

3.7.2 Las Técnicas Cuantitativas refuerzan las Cualitativas

[Según la autora] Quecedo, R. et al. [Señala que] “Las técnicas cualitativas pueden utilizarse de forma complementaria, para incrementar la fiabilidad o validez de un diseño cuantitativo. (2002) Aumentan la replicabilidad del tratamiento, proporcionando un marco contextual y procesual para la manipulación experiencia, y refuerzan la validez de los resultados confirmando la relevancia de los constructos para las situaciones reales. Las técnicas cuantitativas, en los estudios cualitativos, favorecen la posibilidad de realizar generalizaciones cuando la investigación se lleva a cabo en distintos contextos y contribuyen a la fiabilidad de los resultados cuando se emplean medidas estandarizadas para describir las variables de un contexto natural”.(p.11)

3.7.3. Participantes de Estudio

Por lo consiguiente, para este caso de investigación citaremos a Robledo, J (2011) que [señala comprender el Informante como] “aquellas personas que por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo, pueden apadrinar al investigador, convirtiéndose en una fuente importante de información”; a la vez, (...) que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios.

Para los efectos señalados, el informante será “el Director del establecimiento”, debido a que él va a ser nexo con los demás profesores que

requerimos sean parte del Focus Group. Pero para Sampierí, R (2010), es sumamente importante que no se pierda de vista “él o los participantes” debido a que es quien proporciona la información de estudio”; Tomando consideraciones, cuyo campo de estudio debe cumplir los siguientes atributos.

Para el caso de selección de los Participantes de estudio, pertenecientes a los campos que se visitarán; deberán cumplir las siguientes particularidades: primero, puede ser del “sexo masculino como femenino”. Segundo, deberá estar en “ejercicio profesional entre los años 2014 al 2017”. Tercer, los directores a lo menos deberá estar en posesión del cargo seis meses a lo más 10 años. Cuarto, ser parte o componente de un centro educativo cuyo campo tenga una matrícula mínima de 200 alumnos. Quinto, estar en posesión de un Título de profesor o de a lo menos 10 semestres, reconocido por el Mineduc.

(4) Tabla. Particularidad de los “Participantes” de Estudio

El Director		Particularidad de Proceso
(1)	Sexo	Masculino/Femenino
(2)	Años en Ejercicio	2014 y 2017
(3)	En ejercicio de cargo	A lo menos seis meses y un máximo de 10 años
(4)	Matricula	200 alumnos
(5)	Título	Profesor(a)

Tabla autoría propia

3.7.4. Universo: Tabla representa la Población de establecimientos seleccionados, dichos Directores serán los Participantes:

(5) Tabla. Campos de Estudio

N	Colegios o Campos de Estudio	Comunas	Seleccionados
1	COLEGIO VILLA JESÚS DE COELEMU	Coelemu	1° Muestra
2	DOMINGO ORTÍZ DE ROZAS		
3	ETHER HECHK DE GRANT		
4	JOSÉ FRANCISCO PINO MEDINA	Coelemu	2° Muestra
5	REPÚBLICA DE ITALIA		
6	PENCO		
7	MARÍA TERESA MARCHANT	Coelemu	3° Muestra
8	Almirante Jorge Montt		
9	Almirante Patricio Lynch		
10	ISLA DE PASCUA	Penco	4° Muestra
11	LICEO RÍOS DE CHILE		
12	FORJADORES DE CHILE		
13	LOS CONQUISTADORES	Penco	5° Muestra
14	LICEO PENCOPOLITANO		
15	ESC. REP. DEL ECUADOR		
16	ESC. GABRIELA MISTRAL	Tomé	6° Muestra
17	LICEO COMERCIAL		
18	ESC. ARTURO PRAT		
19	LICEO POLIVALENTE	Tomé	Reemplazo
20	ESC. BELLAVISTA		
21	ESC. CARLOS MAHNS		
22	ESC. CERRO ESTANQUE		
23	LICEO VICENTE PALACIOS		
24	ESCUELA DICHATO	Tomé	7° Muestra

3.7.5. Muestra

[Según la autora] Quecedo, R. et al. (2002) [señala que], “en primer lugar se requiere determinar los perfiles relevantes de las personas, contextos, acontecimientos (...), sometidos a estudio utilizando criterios teóricos o conceptuales que los retratan”.(p.17)

Por otro lado, Quecedo, R. et al. (2002)“en los estudios cualitativos también se utilizan los procedimientos estadísticos para la selección de muestras (aleatorio simple o estratificado) cuando se desea estudiar un grupo pequeño que posea la misma distribución de características que la población a la que se pretende generalizar”.(p.17)

Es necesario señalar que, en este estudio cualitativo se utilizará muestras aleatorias, intencionada, “muestreo teórico” debido a que, sólo el muestreo teórico maximiza las ventajas de la simultaneidad de la selección de casos, la recolección de datos y el análisis de los mismos.

Según esta técnica, la cual fue desarrollada por Glaser& Strauss (1967), la muestra se selecciona mediante la utilización de una “estrategia sucesiva”. Se eligen los primeros sujetos, documentos o situaciones de observación y se analizan los datos obtenidos. Mediante el análisis de estos primeros datos se desarrollan conceptos, categorías conceptuales e hipótesis que son utilizados para generar

criterios mediante los cuales se seleccionan los siguientes sujetos que se integrarán a la muestra.

Es por esto que se le ha denominado “muestreo teórico” (theoretical sampling), aunque se debe subrayar que con el término “teórico” se está aludiendo a la “teoría emergente”, es decir, aquella que se está generando a partir de la investigación misma y no a elementos teóricos establecidos en forma previa.

(6) Tabla. RBD DE LOS ESTABLECIMIENTOS O CAMPOS

RBD DE LOS ESTABLECIMIENTOS O CAMPOS.				
N	Colegios o Campos	RBD	Comunas	Seleccionados
1	Esc. Dichato	4.834	Tomé	1° Muestra
2	Esc. Gabriela Mistral	11.394	Tomé	2° Muestra
3	Isla de Pascua	4.807	Penco	3° Muestra
4	Los Conquistadores	18.014	Penco	4° Muestra
5	Colegio Villa Jesús	4.048-7	Coelemu	5° Muestra
6	María Teresa Marchant	4.050-9	Coelemu	6° Muestra
7	José Francisco Pino Medina	18.002-5	Coelemu	7° Muestra

Fuente: PADEM 2017, Comunas de Penco, Coelemu y Tomé.

3.8. Técnicas De Recolección de la Información

3.8.1. Rol del Entrevistador

La técnica de la entrevista estructurada, aplicación de encuesta semi-estructurada y Focus Group, consta de una estructura desarrollada a partir de un guion de preguntas que conforman la herramienta principal de recolección de información. Sin embargo, el rol del entrevistador cobra importancia a la hora de aplicar el instrumento, ya que según Taylor & Bogdan (2000) las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas.(p.195)Asimismo, el propio investigador es instrumento de investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas.

3.8.2. Técnica de Validación

Para efecto de esta investigación Denzin, N (1970), “es necesario indicar que se desarrollará una triangulación con el propósito de combinar dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular, según”. Esta triangulación será de datos, es decir, se refiere a la confrontación de diferentes fuentes de datos en los estudios y se produce cuando existe concordancia o discrepancia entre estas fuentes”. Rodríguez, Ó (2005) Más

concretamente, la técnica de validación que se utilizó en la investigación fue la de triangulación, según:

Mucchielli (1996), una estrategia de investigación a lo largo de la cual el investigador superpone y combina diversas técnicas de recogida de datos con el fin de compensar el sesgo inherente a cada una de ellas permite igualmente verificar la justeza y estabilidad de los resultados producidos.(p.347)

No obstante, en esta investigación se utilizó un instrumento de recopilación de información, por lo que la triangulación derivó en la elaboración de categorías de análisis en relación con el marco teórico, que pasó a ser un elemento esencial para el proceso de construcción de conocimiento, más la información presente en el Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación (SACGE).

Según Araneda et al. (2008) citando a Olabuénaga (2003), para “buscar el enriquecimiento de una comprensión de las conclusiones, el aumento de la confiabilidad” esto significa que al triangular la información obtenida, (entrevistas y marco teórico) ésta debe ser coherente y válida entre sí, de tal forma que la investigación sea creíble y verídica, sin ocurrir contradicciones.(p.102) Para ello fue necesario retomar la discusión bibliográfica y desde allí producir una nueva discusión, pero ahora, considerando los resultados concretos del trabajo de campo.

Triangulación, primeramente, se desarrollarán los primeros acercamientos vía telefónica formalizando una visita de campo, acordando día, hora y tiempo a emplear en visita al área de trabajo del Participantes. Como segundo punto, se

desarrollará una entrevista estructurada, y después de dos semanas se procederá a aplicar una encuesta de preguntas semi-estructurada.

Se acordará una última reunión con profesores, de tal manera de desarrollar una sesión de Focus Group, con preguntas abiertas en la cual fluya la información. Para efecto Benavides, M et al. (2005), se buscará conseguir la triangulación con dos estrategias de tal forma que ésta arroje resultados muy similares, esto permitirá corroborar los hallazgos. Para realizar la triangulación de datos es necesario que los métodos utilizados durante la observación o interpretación del fenómeno sean de corte cualitativo para que éstos sean equiparables.

3.8.3. Recolección de la Información

En las comunas Tomé, Penco y Coelemu, con una existencia de centros educacionales que conforman los campos, pero para efecto de estudio, sólo se considerará los centros o campos que contengan matriculados una cantidad igual o superior a 200 alumnos. Los establecimientos con matrícula inferior a la señalada o unidocente no se considerarán dentro de los campos a visitar.

En la indagación cualitativa, con el fin de contribuirles a conocer las visiones múltiples de los participantes, en cada visita de estudio se va a considerar “en qué condiciones se encuentra los informantes participantes” y de acuerdo a la situación se acoplará a las necesidades y requerimientos, teniendo en cuenta las circunstancias, para lograr su consentimiento hacia nuestra participación.

Tomando en cuenta la disposición del Participante, cuando el tiempo y los recursos lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos. En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y fondo en los datos, si éstos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección de los datos. En consecuencia, a lo anterior expuesto, el hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección, se le denomina triangulación de datos.

De esta manera, con el propósito de triangular los datos, se va a desarrollar tres técnicas de recolección de datos en el campo. Así, se obtendrá fuentes múltiples de datos, que permitirá contrastar la información, entre estas técnicas, esta: (a) Entrevista Estructurada, (b) Encuesta semi-estructurada, y (c) Fous Group.

3.8.3.1. Entrevista Estructurada

Se denomina así a las entrevistas en las que a todos los entrevistados se les hacen las mismas preguntas con la misma formulación y en el mismo orden. El «estímulo» es, por tanto, igual para todos los entrevistados. Éstos, sin embargo, tienen plena libertad para manifestar su respuesta. En definitiva, se trata de un cuestionario de preguntas abiertas. Debemos indicar que, si bien la pregunta no compromete la libre manifestación del entrevistado, y aunque el entrevistador tenga cuidado en –dejar hablar al entrevistado-, el simple hecho de plantear las mismas preguntas en el mismo orden a todos los entrevistados introduce un fuerte elemento de rigidez en la dinámica de la entrevista. Por lo tanto, y siguiendo esto:

Según Delgado & Gutiérrez (1999) “supone una situación conversacional cara a cara y personal. En ella el entrevistado es situado como portador de una perspectiva elaborada y desplegada en diálogo con el investigador. No hay, sin embargo, en ella propiamente conversación, pues el entrevistador no puede introducir su habla particular”.

Para efecto de esta investigación cualitativa, se desarrollará la entrevista con preguntas semi-estructurada. En términos generales no presentará una estructura estándar sino se manejará en forma flexible, que se asemeje en lo posible a una situación de la vida cotidiana. Krause, M (1995)

A través de las preguntas del investigador el Participante expondrá sobre el tema específico y las respuestas serán grabadas. Así, “se logrará una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a una tema”.Janesick, V (1998) Por lo expuesto anteriormente, se desea destacar que, la entrevista semi-estructurada, por su parte, se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas. Se iniciará con un popurrí de preguntas generales. Partiendo con planteamientos globales o disparadores para dirigirse al tema que interesa al entrevistador. En seguida, se aportará con preguntas para ejemplificar.

La finalidad es que sirvan como punta de lanza para exploraciones más profundas, en las cuales se le solicita al entrevistado que proporcione un ejemplo de un evento, un suceso u opinión. Tomando en cuenta que cada entrevista es única y crucial, y su duración debe mantener un equilibrio entre obtener la información de interés y no cansar al entrevistado se procederá a destinar en tiempo de 15 minutos a 25 minutos, tiempo suficiente que permita no agotar al Participante.

3.8.3.2. Encuesta Semi-estructurada

La “Encuesta Semi-Estructurada de preguntas cerradas”, tiene la particularidad que el “Participante” tiene que elegir entre las opciones establecidas, donde tanto las preguntas como las respuestas son fijas, de elección única, es decir, sólo puede ser elegida una opción de entre las opciones planteadas en la pregunta, siendo preguntas excluyentes entre sí. Por otro lado, también conocidas como categorizadas, ya que presentan varias alternativas para que el encuestado elija la más conveniente.

La tarea del entrevistador es intentar que los entrevistados conteste las preguntas de acuerdo a la alternativa expuesta que más lo represente. La “encuestas, aunque no existe diálogo entre encuestador y encuestado, la entrevista es un acto relacional y, por tanto, el aspecto más importante es su diseño”. Maestre, J (1990) En las encuestas semi-estructurada, el Participante encuestado tiene que

elegir entre las opciones establecidas, a su vez si el entrevistado considera que las alternativas propuestas no le satisfacen, puede añadir alguna respuesta a la lista.

3.8.3.3. Focus Group

El Focus Group o grupo Focal es una técnica que centra su atención en la pluralidad de respuestas obtenidas de un grupo de personas, y es definido como una técnica de la investigación cualitativa cuyo objetivo es la obtención de datos por medio de la percepción, los sentimientos, las actitudes y las opiniones de grupos. Rodríguez, Gil et al. (1999)

Matus, G et al. (2005), señalan que “esta técnica cualitativa pretende aprehender los significados que los sujetos comparten y que se expresan mediante el lenguaje”. Por lo anterior expuesto, se puede señalar que, es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación, que consiste en reunir a un pequeño grupo de entre “6 a 12” personas con el fin de contestar preguntas y generar una discusión en torno a, por ejemplo, cualquier tipo de producto, servicio, idea, publicidad, etc.; en un Focus Group las preguntas son respondidas por la interacción del grupo de forma dinámica.

Por otro lado, Ramírez, M et al. (2012) citando a Romo y Castillo (2007) señalan que el grupo focal tiene predominantemente una finalidad práctica que

busca recopilar la mayor cantidad de información posible sobre un tema definido.(p.17)

Para Cortés, C (2002), señala que, “un Focus Group se suele realizar en una sala amplia y cómoda alrededor de un ambiente tranquilo para que los miembros se sientan en confianza a la hora de participar y den respuestas auténticas”; además, los resultados del Focus Group permiten evaluar un buen número de prototipos o conceptos en poco tiempo reduciendo los gastos de lanzamiento y los costes del error.

3.9 Temporalización del Estudio

La temporalización de estudio corresponde al tiempo que se requiere para llevar a cabo las actividades propias de la investigación, éstas se pueden dividir en etapas y poseen un tiempo determinado para su ejecución con el objetivo que la investigación lleve un orden y se logren los objetivos planteados. La primera etapa de esta investigación correspondió a la problematización propuesta. Una vez establecido el problema, se dio paso a la formulación de los objetivos, para luego proceder a la recopilación de antecedentes bibliográficos y así desarrollar el marco teórico.

Posteriormente se diseñó la metodología de trabajo, se creó el instrumento para recopilar información y posterior validación por el juicio de expertos en la materia. Asimismo, Araneda et al. (2008) citando a Bell, quien señala “(...) ningún investigador puede exigir que se le facilite el acceso a una institución, un organismo o unos materiales”. (pág:77) Por tanto, en seguida se obtuvo la autorización al director del programa de la universidad UPT para desarrollar la investigación y se dio paso a la recolección de la información en los establecimientos educacionales. Se solicitó carta representativa dirigida a los ediles. En este mismo sentido.

Por lo tanto, de esta manera se afirma que las instituciones existentes en la investigación, se encontraron en libertad de facilitar o no el permiso para trabajar con ellas. Fue tarea del investigador una vez obtenida la autorización del edil acudir a los establecimientos (campos) y solicitar la autorización correspondiente a los directores de cada establecimiento.

Los aspectos formales, como dar a conocer el objetivo de la investigación, además de entregar una carta emitida por la universidad fue un punto para formalizar un lazo de cooperación. Es importante destacar que se indicó que al término de la investigación podrían recibir una copia del informe final. La segunda etapa de la investigación se inició una vez obtenida la información desde los establecimientos, ésta se analizó en forma pausada, posteriormente se trianguló la información incluyendo la bibliografía utilizada para finalizar con las conclusiones.

3.1.0. VIABILIDAD y FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Viabilidad de la Investigación

El proyecto ha sido formulado preguntándose si tiene sentido la propuesta de intervención. Cada gobierno propone sus mejoras a la educación, sólo con el propósito de dar mejor educación a los jóvenes, con calidad equidad. Por ello, la presente investigación se quiere llevar a cabo para proponer a los líderes de la región (ediles) un estilo de liderazgo que permitirá conducir a los establecimientos educativos, equipo EGE y docentes dentro los parámetros de directores que han logrado obtener mayor éxito con su gestión en las comunas de Tomé.

A través de consulta semi-estructurada, se procederá consultar a los docentes directivos (directores), desde su perspectiva profesional, para que señalen el estilo de liderazgo que conduce el director. De esta manera, en esta parte se observa la capacidad desenvolvimiento de las entidades involucradas y las eventuales dificultades en la ejecución.

¿Las actividades propuestas son adecuadas para alcanzar los resultados? El presente trabajo está bajo la metodología de la investigación cualitativa por lo tanto es descriptiva y deductiva. Para completar la investigación tendremos los materiales de investigación, para llevar a cabo desarrollaremos entrevista en

estructurada, una encuesta donde se consultará si el liderazgo está bajo sistema de aseguramiento de la calidad educativa (SACGE).

¿Qué se pretende con la encuesta? Asimismo, SACGE, [lo que se quiere es que], se “asegure las condiciones y potenciar las capacidades del sistema escolar para mejorar la calidad de la educación y los aprendizajes integrales de todas y todos los estudiantes del país, así como de los procesos que posibilitan su desarrollo en las comunidades escolares”.

[Por otro lado], “articular el trabajo de las instituciones que conforman el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, estableciendo los objetivos y prioridades estratégicas, definiendo los mecanismos de coordinación interinstitucional, con énfasis en el mejoramiento de los establecimientos educativos, especialmente los que presentan menores desempeños”.(2016)

En referencia a la parte logística, contar con el acercamiento en vehículo a las comunas de Penco, Coelemu y, además, está la disponibilidad a participar en el proceso, y, por último, comuna de Tomé, se visitarán a Directores para conocer sus prácticas de gestión educacional.

La universidad asesora y conductora se encuentra con un Director de Tesis a disposición para el Tesista; los aspectos financieros serán propuestos por el ingreso personales del Tesista, ahorros y aportes de Institución Particular Privada, además, crédito Corfo de emergencia.

Después de las consideraciones anteriores, la investigación se desarrollará en Chile, Octava Región, más precisamente en el campo de las Comunas de Tomé,

Penco y Coelemu. Cuyos ediles representantes se encuentran enterados por carta escrita de parte del Investigador.

3.1.2. Factibilidad de la Investigación

Los ediles representados por sus administradores Dirección Administración Educativa Municipal (Daem), dispusieron una oficina con los implementos de amoblado para llevar a cabo las entrevistas, o en su caso, el investigador asista a entrevistar en el centro educacional. Entendiendo como “participante”, los directores de los establecimientos seleccionados al azar. Como es la finalidad de estudio, contrastar prácticas de gestión exitosa del o los Directores.

3.1.3 Procedimiento y Análisis de la Información

El procedimiento correspondió a la lectura de cada entrevista, y a la comparación de las perspectivas hasta llegar a un punto de saturación en el cual emergieron las categorías. Al hablar de categorías de análisis, se presenta una clasificación de información basado en un fenómeno, como plantearon.

Para Araneda et al. (2008) “Las categorías de análisis son géneros en que se clasifican los datos recogidos y, a diferencia de las categorías filosóficas dependen del contexto en que se investiga. No existen categorías únicas y definidas conforme a una clasificación preestablecida. Cada realidad da lugar

a propias categorías como también depende del interés que el investigador o equipo tenga de la realidad estudiada”.(p.95)

En respuesta a lo anterior la información obtenida se clasificó en categorías basadas en los temas propios de la investigación que en este caso conocer el liderazgo exitoso del director y el proceso de reflexión ejercido por docentes en Focus Group. Cada categoría está basada en el contexto educativo en el que se ejerce la enseñanza y produce el aprendizaje. En este sentido las categorías formuladas poseen una descripción que busca agrupar una cantidad específica de información para identificar los patrones propios de cada discurso emitido por los entrevistados.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS y ANÁLISIS

4.0. RESULTADOS y ANÁLISIS

4.1. Resultados

Podemos señalar que, los establecimientos educativos estudiados están entrelazados en las políticas educacionales. Por ello, es relevante destacar los efectos del Simce y de la Ley Sep. Los resultados Simce han permitido a la comunidad enterarse y escoger a las escuelas que se están trabajando en la comuna.

Muñoz, G (2012), investigador de Fundación Chile, ahonda aquí en los éxitos y fracasos de una de las más importantes políticas públicas diseñadas por la Concertación para terminar con la desigualdad. Insiste que, pese a los problemas, la ley SEP está dando los resultados esperados y que el problema no es su diseño sino la precariedad de los municipios y la falta de fiscalización.

Pero, frente a la baja de matrículas, deserción de alumnos a colegios particulares, subvencionados, resultados escuetos (Padem 2012), resultados que han obtenido los establecimientos educacionales el aumento en la brecha educacional, alarmando a las distintas políticas del ministerio, decidiendo informar a la comunidad social. ¿Cómo se entera la comunidad de los malos resultados de las escuelas? El Ministro Lavín con la instalación de un sistema de clasificación de colegios, de hecho, valiéndose de Google Maps, decidió informar a los padres, por

los malos índices obtenidos, los malos resultados del Simce. A través de este “semáforo” se indica si el colegio en el que está su hijo es de alto rendimiento, “excelente calidad, mediocrito o malo”, los colegios agrupados por colores verdes, amarillos o rojos. Vallejos, C (2011)

Por otro lado, como ejemplo, exponemos un artículo que publicado por el diario El Mercurio el 19 de Julio del 2010, sobre el ambiente y decisiones de algunos ediles, sobre el tema:

El Ministerio de Educación decidió informar a los padres sobre el desempeño de los colegios de su entorno comunal, a través de un mapa de la educación que clasifica a los colegios en buenos, regulares y malos según el puntaje obtenido en la prueba Simce (los buenos tienen color verde, los regulares amarillo y los malos colores rojos). Al respecto, el presidente del Colegio de Profesores, Jaime Gajardo, ha expresado que les parece bien que los padres y apoderados se informen sobre los resultados Simce, pero rechazan que sea a través de “ponerles una bandera o una luz roja” a un colegio que no tenga un buen rendimiento. (2010)

Igualmente, no podemos dejar de mencionar que ha habido graves errores, el Waissbluth, Mario (2013) señala que, “Por cierto, no hay evidencia estadística en Chile de que las escuelas con fines de lucro tengan mejores resultados que las sin fines de lucro, sino más bien al revés”. (p.261) De la misma forma, el “semáforo” y el lucro son intenciones del Ministro Lavín para desacreditar la

educación Chilena y privatizarla. A través del semáforo los colegios e informes en los diarios, espanto a los padres de colegios municipalizados (semáforo en rojo), hacia establecimientos subvencionados. Estos al aumentar sus matrículas se encontraron desbordados en capacidad y comenzó un lucro, de la mano la discriminación de los alumnos. Esta discriminación estaba dirigida a conseguir alumnos preparados con mejores calificaciones y menos vulnerables socialmente dejando a los establecimientos municipalizados en disminución de matrícula, y, por ende, menor subvención.

Esta merma de alumnado en los establecimientos municipalizados, influyo en el Mineduc, con el propósito de cubrir esa disminución en las matricular y fortalecer la equidad con calidad. Y, considerando apoyar aquellos alumnos con características de vulnerabilidad. El Mineduc promulgo la Ley 20.248, de esta manera tomado la responsabilidad con la finalidad de “proponer planes, programas y mejoras educativas metodologías y verificar el cumplimiento del PME”.

Considerando que, La Ley Sep dispuesta por el Mineduc con el objetivo de mejorar localidad y equidad dela educación en Chile, a través de la subvención adicional por alumno, dirigida a los establecimientos que atiende la población más vulnerable. Los establecimientos que ingresan al sistema se comprometen a lograr una educación de calidad y mayores grados de equidad a través del cumplimiento de ciertos requisitos y de un convenio de igualdad y de oportunidades y excelencia educativa.

La Ley SEP (20.248), según Bahamonde, J (2015) señala que “se entrega a todos los establecimientos que voluntariamente ingresan y suscriben un convenio con la educación.

“Esta ley fue creada para que llegaran recursos a los establecimientos municipalizados, pero los municipios desviaron estos recursos con la finalidad de jugar a la bicicleta, cubriendo deudas y necesidades del Municipio, en referencia de programas sociales comunales; que, por falta de proyectos, recursos no se desarrollaban. Esta situación con llevo a algunos alcaldes, a desviar momentáneamente recursos, pues con la excusa de la devolución.

Con el tiempo los siguientes Ministros de educación han efectuado cambio importante, concretándose el 26 de febrero de 2011, publicándose en el Diario Oficial la ley N° 20.501; con esta normativa se busca optimizar la gestión y administración de la educación municipal en su conjunto y pone especial énfasis en el fortalecimiento y mejoramiento del desempeño del nivel directivo.

Así, se formalizó protocolos de entrega de recursos, profesionalizó a la selección de recursos a través de la Alta Dirección Pública y Ley de Calidad y Equidad de la Educación. Siguiendo en esta línea, la ley estableció que para reclutar a estos directivos se realicen concursos públicos, con la participación directa e indirecta de la Alta Dirección Pública (ADP), según el tipo de cargo.

“(…) Profesores: Él señalo que él quería ser querido por la comunidad, iba a tener puertas abiertas para todo aquellos que requieran su apoyo. Raúl: ¿qué motivo este cambio? Profesores: El profesor llegó por la alta dirección pública y es muy técnico. Se nota el dominio de lo que quiere. Esto nos ha permitido contar con su apoyo, pero ha sido difícil, por los apoderados”. Colegio de Dichato 2017

Hay profesores que reconocen que los directores escogidos por la alta dirección pública ha permitido un mejor afiatamiento entre los docentes, pues han llegado más preparados técnicamente y su empatía humana, estimulan a los docentes a colaborar en la gestión docente:

“(…) Raúl: ¿Él director es nuevo o no? Profesores: Sí, desde que llegó, esto hace un año, ha puesto su sello, claramente se ve muy humano, empático, resolutivo y lo mejor que tiene sus puertas abiertas para el apoderado como a los docentes. Viene desde la Alta Dirección Pública”. Colegio Isla de Pascua, Penco

En consecuencia, en la actualidad, el liderazgo escolar se encuentra en una encrucijada, para lograr que los docentes realicen una enseñanza eficiente y en conjunto con los alumnos, es necesario que se desarrolle un liderazgo en forma integral. A modo de ejemplo se tiene la opinión de los directores:

Participante 1:“(…) Generalmente uno ejerce un liderazgo en la cual invita a la participación del logro de los objetivos (...)”, Participante N°5. “yo uso democrático”, Participante N°4. “un liderazgo transformacional en la cual ocupa las tres dimensiones la persona que con lleva (...)”, Participante N°3. “Democrático participativo-autoritario (...)”, Participante N°6.

4.1.1. De esta manera, ¿Cuáles son los tipos de liderazgo presentes en una organización?

De las impresiones anunciadas por los directores, además de las opiniones de los docentes en reunión Focus Group. Se ha podido identificar cuatro estilos de liderazgo presentes en los centros educativos de estudio.

- a) El estilo Democrático
- b) Transformacional.
- c) Liderazgo eficaz.
- d) Liderazgo Participativo.

4.1.2. ¿Qué tipos de liderazgo se identifican en los equipos directivos de los colegios a analizar?

Frente a la consulta, Sr. Director bajo su impresión, ¿cuál es el estilo de liderazgo que sustenta su práctica? Sus respuestas se pueden resumir, entre ellos: Democrático, Transformacional, Participativo y Eficaz.

El primer grupo (Grafica color Amarillo), todos los directivos e informantes han manifestado **ser democráticos**, porque el concurso al cargo y el proceso seguido por la alta dirección pública lo exige y está dentro del Marco de la Buena Enseñanza. Dentro del registro del reppot desarrollado, los “informantes participantes” han señalado que al tener un estilo de liderazgo democrático porque se promueve la iniciativa de las personas.

Director: “Mi opinión de-siempre (...), es más fácil trabajar con quienes están dispuestos a cooperar y dar buenas ideas. Por eso, hay que brinda oportunidades de desarrollo para todos, además de ver resultados eficaces, las personas que trabajan en un mismo proyecto puedes crecer profesionalmente y obtener muy buenas experiencias. Se busca que todos se sientan a gusto” Colegio Los Conquistadores, Penco.

Director 2: “Ser serio, rápido en solucionar problemas, ayudar a crear un vínculo entre todos los participantes y el líder, los valores como la confianza, la amistad son desarrollados”. Colegio Gabriela Mistral, Tomé.

Director 5:“(…) dar más importancia a la participación que a la competencia”. Colegio de Dichato, Tomé.

Director 3: “Ser relajado y ofrece buenos ratos de recreación para quienes le siguen. Permitir que se formen grupos pequeños o grandes en pos de que el objetivo se vuelva posible”. Colegio Isla de Pascua, Penco.

En suma, dentro de este ámbito los informantes se han dado cuenta que tomar decisiones y aprender a escuchar, no es suficiente. La tarea de ser un guía para quienes están debajo de él, pero no por ello puede hacer solamente lo que sea su voluntad. La participación de todas las personas que persiguen un mismo objetivo, significa que a la toma en cuenta la opinión de lo que dicta la mayoría y siempre procura dejar abiertos los canales de comunicación. Este proceso es uno de los más efectivos cuando se trata de establecer una meta en común y llegar hasta ella. De todo lo anterior, se señala que, como características del liderazgo democrático, se tiene: El líder toma en cuenta todo el tiempo las sugerencias e ideas de quienes le siguiente e incluso, los alienta a participar y a dar su opinión. Las decisiones saben ser delegadas, para que quien está a cargo no tenga que cargar con un exceso de trabajo. Nunca se deja a nadie fuera de las actividades en grupo, ni se discrimina en base a diferencias de ningún tipo. Las opiniones de cada individuo son escuchadas, sin importar que exista desacuerdo de algunas personas o del

propio líder. Se busca que los objetivos a alcanzar vayan a beneficiar a todos en partes iguales. El líder siempre se ofrece para orientar y aconsejar a cualquier miembro de su grupo, que no se sienta a gusto con la dinámica. Motiva a las personas a hacer más de lo que esperan, lo que acaba moviendo y cambiando a grupos, organizaciones y a la propia sociedad.

Un segundo grupo (Grafica color Verde), el liderazgo transformacional, implica incrementar la capacidad que tienen los miembros de una organización para resolver los problemas de manera individual o colectiva. Representa la cultura del cambio. Podemos señalar que “es apropiado cuando se quiere cambiar la visión o la misión de la propia organización porque el entorno es dinámico y de rápidos cambios. En estos entornos el estilo de liderazgo más apropiado porque es lo que consiguen estos líderes”. Acaban convirtiéndose en un modelo a imitar por parte de sus seguidores. De todo lo anterior, se señala que, como características del liderazgo transformacional, se tiene: Los trabajadores se comprometen con la organización y su misión y sus objetivos, no moviéndose por intereses personales sino por el bien colectivo. Es motivador, transformador, se preocupa de conseguir cambios de visión de sus seguidores, carismático e inspirador, genera vínculos emocionales, promueve la cooperación, estimula intelectualmente a sus seguidores, creativo e interactivo.

Un tercer grupo de docente (Grafica color Rosado), Participativos, presenta la capacidad de comprensión para entender lo que opinan los demás y saber escuchar sus dudas o problemas. Motivar a todos de la misma manera, para hacer que estén enfocados en un objetivo. Trata de no hacer distinciones y sabe brindar a todos la misma información y atención. Facilita la comunicación entre sus seguidores, y entre él y los mismos. No teme admitir que la propuesta de alguien más, es más acertada que la que pensó en un inicio. Y, acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones, a fin de llegar a acuerdos que beneficien a todos. En suma, se señala que como características del liderazgo participativo, se tiene: Se preocupa de brinda las mismas oportunidades para todos y reparte las responsabilidades por igual, preocupándose del bienestar del equipo que tiene a su cargo. Todos cuentan con las mismas posibilidades de crecer y superarse, ya sea a su manera o brindando ayuda con las cosas que mejor se les dan. Presenta una manera eficaz de asegurar un ambiente de confianza entre todos. La confianza es importante, puesto que cuando carecemos de ella, se da lugar a circunstancias muy desagradable como la traición, la competencia negativa o incluso el llegar a mentir. En un equipo que trabajo bajo el mando de un líder participativo, no hay lugar para sentimientos como el aislamiento, porque se entiende que todos pueden llevarse bien y ayudarse entre sí.

Y, un último, Cuarto grupo de docente (Grafica color Naranja), el liderazgo Eficaz, básicamente como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el logro de una finalidad cualquiera que sea, pero en especial

curricularmente. El líder es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Por lo general son líderes con conocimientos de administración de empresas.

El liderazgo del director es sumamente importante, éste debe contar con la capacidad de poder distinguir estas diferencias y hacerlos trabajar en conjunto, tras un logro o propuestas de trabajo que siempre hay que ejecutar en el establecimiento. Motivar e incentivar la participación, es esencial para alcanzar las metas y desafíos propuestos. Por ello, Un líder que quiere el compromiso de los integrantes del consejo requiere que cada grupo proponga ideas y busque la forma de llevarla a cabo.

Ahora, en respuesta a las interrogantes secundarias. La mayoría de los “participantes”, es decir, de los siete establecimientos considerados, manifestaban ser Democráticos al momento de la entrevista estructurada y en la encuesta semi-estructurada. Y, en el Focus Group los docentes reafirmaban este atributo del líder pedagógico. Eso sí, que reconocían que, en situaciones emergentes, por necesidad del momento, se entrelazaban otros liderazgos.

“Raúl: ¿es democrático? Profesor: Yo creo que es democrático. Un liderazgo participativo, traseccional, donde transamos y algunas cosas las hace democrática. Transformacional. De repente es autoritario democrático, otra vez y a veces pasivo. Es pedagógico. Hay veces que es muy cordial, otras veces es confrontacional. Yo, me permito aclarar que noto una

habilidad en el director. Los liderazgos son toda una mezcla entre transeccional y transformacional. Colegio Gabriela Mistral, Tomé

Pero, la opinión de los colaboradores docentes, señalaron que a medida que el establecimiento crecía en matrícula, había un mayor número de docentes. Situación que obligaba al Director usar un liderazgo democrático, pero con autoridad de decisión y de participación, con el propósito de maximizar las actividades grupales. Dando prioridad a la resolución de problemas con equipo multidisciplinario, capacitando a los docentes tanto en relaciones humanas como trabajo grupal. Por otro lado, aquellos establecimientos donde en ocasiones el ambiente con los apoderados no ha permitido ser el más adecuado, los nuevos líderes se han propuesto un liderazgo transformacional.

4.1.3. ¿Qué impresiones tienen los directivos sobre el liderazgo de praxis exitosas versus no exitosa?

La opinión de los directivos es coincidente, consideran que una práctica exitosa va muy de la mano con indicios que se dejan entrever, algunos son aspectos propios de los que dirigen. –Como impresión de algunos directivos-

Director: "No cabe duda que tener una visión de futuro, ser un buen organizador, un excelente planificador, tener liderazgo y ser una excelente persona que ejerce control son características muy especiales de un líder. Para ello, hay que estar dispuesto a correr riesgos. Hay que tener claro que, en esta profesión de docencia, hay que ser audaz, inteligente. Vencer el desánimo y las ideas negativas". Director Colegio Isla de Pascua, Penco. Director: "Para una práctica exitosa es importante ser un líder pedagógico, luchar por la calidad,

prever las necesidades a largo plazo y lo importante, adaptarse a los requerimientos del medio”. Director Colegio, Gabriela Mistral, Tomé. Director: (...) Cuando era docente observe a mi director era poco tolerante. Mi experiencia va con los nuevos tiempos, es decir, buen carácter, paciente, consistente, ser hábil en la toma de decisiones. Uno debe saber enmarcar los objetivos del grupo y de los intereses de los estudiantes”. Director Colegio de Dichato, Tomé. Director: “Dentro de las horas de libre disposición le doy importancia al área de la cultura, el arte, la educación física recreativa, es decir, impulso el desarrollo de la creatividad de las personas y los involucro a todos en el logro y representación del colegio”. Director del colegio Niños de Jesús, Coelemu.

De acuerdo a las impresiones de los directivos, una práctica exitosa pasa por compartir responsabilidades de liderazgo y cumplimiento de objetivos. Es decir, el director a través de su mandato, coordina, emite opiniones y llegan acuerdos con el equipo EGE. Los cuales, retrasmiten en los consejo de profesores los lineamientos a seguir, y además, se procede a escuchar opiniones. Ahora bien, no basta solo en comunicar una idea, es necesario que los otros miembros del centro educativo crean en lo que se les comunica, es importante que estos integrantes como el equipo asesor, profesores, asistentes de la educación, administrativos, apoderados y alumnos, sigan las ideas y que trabajen con él en la realización de las mismas hacia el futuro.

Según los sentires de los profesores que trabajan en los establecimientos exitosos. Argumentan que el liderazgo del profesor líder pedagógico (Director) es fundamental. Hoy por hoy, los niños tienen muchos derechos de acuerdo a la Convención y el Derecho del niño del año 1989. Convención que protege a los

niños sean vulnerables o no. La convención señala que “(...) el niño, para el pleno y armonioso desarrollo de su personalidad, debe crecer en el seno de la familia, en un ambiente de felicidad, amor y comprensión”, pero los niños actuales tienen muchos derechos y dejan, no sólo al profesor básico sujeto a la cultura informal de los padres y apoderados.

“Profesores: Acá, en el colegio hay un ambiente grato, pero aquí no hay respeto por los profesores. Acá, el año pasado vino un apoderado a pegarle a un profesor porque el niño dijo que el profesor le había subido tono de la voz”. Colegio de Dichato-Tomé “Profesores: Un profesor fue acusado de acoso por el apoderado, debido a que la profesora le dijo al niño -no hagas eso, mi amorcito-”. Colegio Los Conquistadores, Penco.

La grafica representa el orden de importancia que sugieren, tanto los directivos como los docentes. Todos los “Participantes en la entrevista estructurada” dijeron ser democráticos (color amarillo), lo comprendemos así porque el Marco de la Buena Dirección lo establece, situación que es confirmada en la entrevista estructurada. Los docentes confirmaron estas respuestas en el Focus Group, pero, además, clasifican en importancia los liderazgos de sus líderes y señalan que los directores entre mezclan los liderazgos dependiendo de la situación de contingencia emergente. Democráticos en el Consejo de profesores o reuniones grupales con profesores y transformacional cuando el grupo es menor o reuniones EGES.

“Raúl: ¿Qué cree Ud. que pasara si contradigo la opinión del director?, Profesores: Siempre va escucharnos, va conversar, va tratar de entender su punto de vista, y también el director va conocer su punto de vista no es que yo digo lo que piensa y va quedar ahí, si no que consensuar es la diferencias que tiene”. Escuela Isla de Pascua, Penco “Profesores: La forma de resolver el problema se acordó en la sala de profesores. Democráticamente nos pusimos de acuerdo como actuar. Todos debatimos y acordamos como proceder en caso de una situación difícil”. Colegio Gabriela Mistral, Tomé

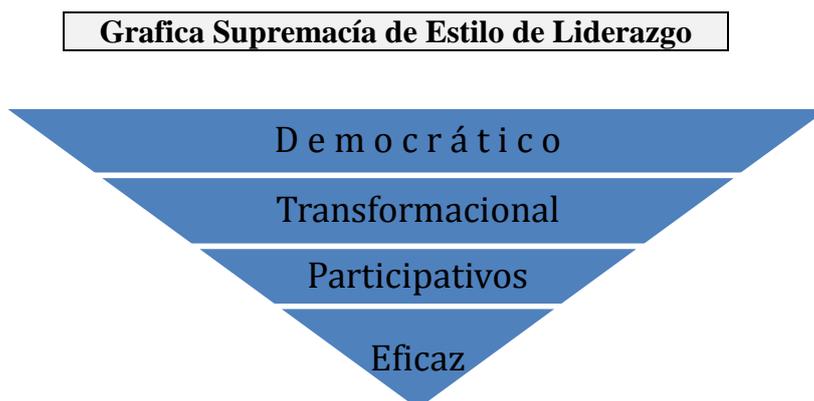
Por otro lado, frente a los apoderados, para en para enfrentar un problema grupal, son transformacional y participativo. En referencia cuando se está en un ambiente muy vulnerable y el DAEM no ha prestado ayuda, el director debe ser “democrático pero eficaz”, en persecución del logro de las metas y objetivos. De esta manera debe maximizar las metas educativas que deben ser alcanzadas por todos y se preocupa que no se reproduzcan diferencias sociales de partida, traducidas en una inequitativa distribución de oportunidades y capacidades. Por ejemplo, cuando el director es eficaz debe dar cuenta sobre en qué medida los niños logran acceder y permanecer en la escuela; si son atendidas las necesidades educativas de todos, del egreso oportuno de los estudiantes y así éstos logran la educación obligatoria.

“Profesores: Tenemos un 90% de vulnerabilidad. La misión es atender los niños a todos iguales dándole educación de calidad. La visión es entregar a la comunidad niños que se integren con buenos valores y productivos”. Colegio de Dichato, Tomé

En suma, se puede decir que se necesita estimular a los docentes y escucharlos para que logren trabajar en conjunto tras las metas educativas que serán alcanzadas por todos y el director deberá tener la preocupación de no provocar

diferencias sociales de partida, traducidas en una inequitativa distribución de oportunidades y capacidades. Los docentes deben creer y ser parte del discurso del director, por ello, un liderazgo puede entremezclarse según orden de importancia. Primeramente, se debe ser democrático, transformacional, participativo y eficaz. De las impresiones propuestas por los directores, podemos tabular una gráfica de supremacía de estilo de liderazgo en referencia a praxis exitosas.

(7) Tabla. Grafica Supremacía de Estilo de Liderazgo



Propia autoría, Grafica Supremacía de Estilos de Liderazgo influyentes en el desarrollo de la escuela.

4.1.4. ¿Cuál es el estilo de liderazgo ejercido por el director de un colegio exitoso?

Los siete establecimientos visitados o estudio de campo, con la finalidad de conocer sus praxis educativas y, además, conocer qué organización funcional se desarrollan en los centros educativos. En las entrevistas ejecutadas, además de las anotaciones en el report, y la obtenida de los “informantes participantes”. Se obtuvo la siguiente tabla:

(8) Tabla. Los Participantes se Identifican con un Estilo

Los Participantes se Identifican con un Estilo			
Democráticos	Transformacional	Participativos	Eficaz
7	6	4	1

Tabla obtenida de entrevista estructurada y Focus Group: Propia autoría

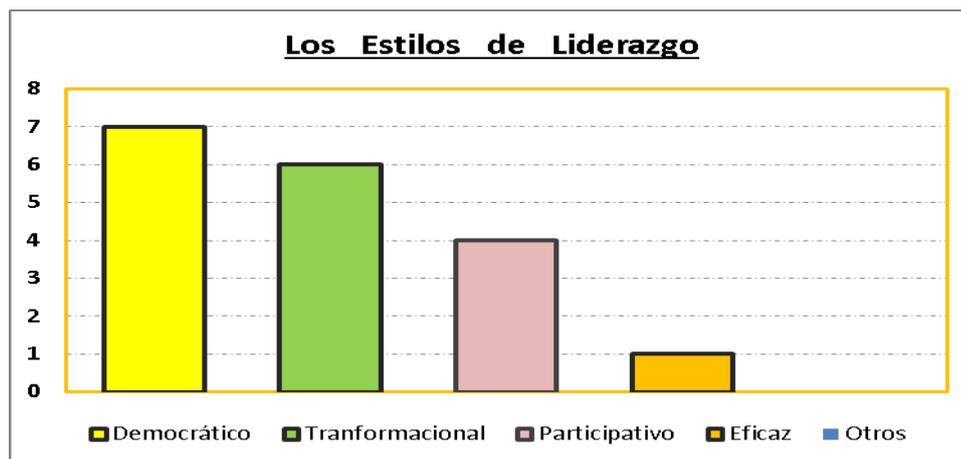


Tabla grafica de los estilos de liderazgo predominantes: Propia autoría

La mayoría de los directivos han manifestado que un buen liderazgo va muy de la mano con la motivación. Siempre, como esquema común, se ve cuatro grupos asistiendo a reuniones de consejo. Entre ellos: Democrático, Transformacional, Participativo y Eficaz.

Por esta razón, los directores de colegios exitosos, manifiestan haber logrado la comunión con los docentes, apoderados y alumnos. -Señalan- Para lograr ser un director con un colegio exitoso, el director debe fusionar los dos principales estilos de liderazgo: Transformacional, Democrático, lo ideal en este orden. Porque el transformacional permite ser empático con el profesor y apoderado, considerándolo como persona social y emocional. (López-Gorosave, Slater, & García-Garduño, 2010) Al profesor, se le puede estimular intelectualmente, invitándole a que aporte con sus ideas y mejoras al proceso. Al apoderado, se le motiva a trabajar en conjunto con el equipo de gestión en el desarrollo del centro educativo. Se le colabora con la formación de proyectos a largo plazo que permite ver resultado óptimos a largo plazo. Finalidad, desarrollar las habilidades sociales, aumentar la autoestima de apoderado, permitir el compromiso de los apoderados con los logros de sus alumnos y el desarrollo del centro escolar. (Arroyo, 2009, p. 5) Y, el democrático, este estilo permite ser un director accesible, facilitador de información, tanto a los colaboradores, como apoderados. Frecuentemente consulta opinión, aunque él decide. De esta manera, todos se manifiestan y participan.

4.1.5. Características de un Director Exitoso y no Exitoso

4.1.5. (1). Es importante conocer el estilo de liderazgo desarrollado en la práctica un Directivo exitoso versus no exitoso.

Los establecimientos visitados, cada cual en su contexto, presentan liderazgos similares pero la praxis del director exitoso está dada por su liderazgo, en base a la fuerza entregada por la Ley 20.501. Esta Ley proporciona al director, la capacidad de proponer su equipo de trabajo (Jefe de UTP, Inspector General y Orientadora), desvincular a los docentes que han salido mal evaluados durante el año escolar o por evaluación docente. Estas modificaciones al servicio del liderazgo, ha permitido al director poner su sello personal a su liderazgo, por ejemplo ser democrático transformacional, con protocolos claros, disciplinado, regulando la participación de los docentes, limitando las intervenciones y participación en los consejos de profesores. Pero, fortaleciendo las buenas ideas, trabajo en grupo, resolutivo, evaluando en forma positiva la participación, la creatividad, colaboración de las actividades tratadas.

“El liderazgo en un establecimiento es muy importante, ser democrático y participativo”. Participante N°7 “Profesores: el director es democrático pero frente a un grupo en consejo entrelaza un liderazgo más social, participativo” Colegio Isla de Pascua, Penco

En materia de directores no exitoso. Hay directores que por su experiencia y estudios se han ido repitiendo el cargo, pero lideran verticalmente causando temor con un liderazgo absoluto. A estos directores son cuadrados, y, reprimen

toda nueva idea y dan valor a aquellas clases sistematizadas. Los profesores sólo son considerados para replicar materias según Curriculum, debido a esto los maestros cumplen apegado a lo contratado. Por otro lado, directores que no han sido escogidos por la ley 20.501 y están desarrollando su cargo, por ello, estos siguen su labor trabajando con el equipo Ege que no ha escogido, no cuenta con las facultades de la Ley anunciada. A modo de ejemplo, cuando hubo concurso por el cargo de director, participó todo el equipo EGE presentando “Proyectos Institucionales” con ideas de mejoras para el colegio. Por tanto, el profesor que accedió al cargo de Líder Pedagógico (Director) se encontró con un equipo que no comparte su Proyecto. Como estos colaboradores educativos fueron oponentes al cargo, siguen en sus obligaciones, pero trabajan en pos de hacer fracasar la nueva dirección, con la esperanza de que no cumpla los compromisos con la Daem, de esta forma el director será mal evaluado por el Alcalde y se decidirá su cambio.

La Ley LGE, permite ciertos e importantes cambios, pero en opinión de los directores no son lo suficiente. La LGE explicita que el director debe tener un liderazgo democrático, es decir, escuchar a sus docentes. Pero, frente a su equipo de trabajo se ve débil, falto de toma de decisión, todo debía ser consultado, el liderazgo se diluía. Frente a esta situación de liderazgo no exitoso, se percibe dos situaciones, que aumentan la pérdida de conducción, como: El directivo democrático que no impone protocolos u normas, el docente se ve relajado, con poder de decisión, escucha la reunión técnicas o administrativas desarrollando trabajos, revisión de pruebas, tareas administrativas, sus opiniones son más de

índole político, no respeta horario de inicio y a veces sus retiros de la reunión son por desplazamiento a su hogar. Si el director es totalmente democrático participativo, la participación está en base a el interés de los temas que exponga el directivo en la Sala de Profesores, hay debates de ideas, largas opiniones y no se llegan a conclusiones de consenso. Esta gran dificultad aumenta anarquía del equipo EGE, falta de persecución de una meta común y liderazgo encontrados. En suma, esta situación de desequilibrio organizacional, va en desmedro de la calidad educacional, situación ahondada por los paros de profesores. La anarquía en la toma de decisiones, funciones retardadas, desavenencias del equipo directivo en presencia del consejo profesores, políticas incumplidas desalienta, desanima a los padres y apoderados del establecimiento en pos de un colegio seguro y estabilidad organizacional. Maldonado, V (2006)

(10) **Tabla. Consejo de Profesores**

Consejo de Profesores				
(2) ¿Desarrolla reuniones semanales con profesores?				
Participantes	Reunión Administrativa	Reunión Técnica	Zona	Total Reuniones a la Semana
Participante N°5	X	X	Coelemu	Dos semanales
Participante N°4	X		Penco	Una semanal
Participante N°3	X	X	Penco	Dos semanales
Participante N°6	X	X	Coelemu	Dos semanales
Participante N°7	X		Coelemu	Una semanal
Participante N°2	X	X	Tomé	Dos semanales
Participante N°1	X	X	Tomé	Dos semanales

La tabla (xi), muestra a los Informantes Participantes N°1, N°3, N°4, N°6 y N°7 desarrollan dos reuniones a la semana. Una administrativa y otra técnica. En la Administrativa se prepara todas las actividades que representen al establecimiento, como: lecturas de actas, lectura de documentos, invitaciones, situaciones de disciplinas, orientaciones y situaciones varias. Se desarrollan acuerdos sobre procedimientos y se registran en libro de actas.

En referencia a las reuniones técnicas, por lo general son cometidos del Mineduc, trabajos grupales, estudio de documentos enviados a socializar por el Mineduc, sistemas de evaluaciones, etc. El Participante N°7, solo desarrolla una sola reunión a la semana, intercalando en administrativa y técnica.

(10) Tabla. Reuniones equipo EGE

Reuniones equipo EGE			
(3) ¿Lleva registro de las reuniones de Equipo EGE?			
Participantes	Si	No	Zona
Participante N°5	X		Coelemu
Participante N°4	X		Penco
Participante N°3	X		Penco
Participante N°6	X		Coelemu
Participante N°7	X		Coelemu
Participante N°2	X		Tomé
Participante N°1	X		Tomé

La tabla (xii), muestra a los informantes Participantes: N°1, N°2, N°3, N°4, N°5, N°6 y N°7. Que desarrollan semanalmente una reunión con todo el equipo. Este equipo consiste en Jefe de UTP, Inspector General, Orientador y el Director, el cual lleva el acta. Si se requiere el Equipos psico-social estará sólo por ocasión. En dicha reunión se coordina, se formalizan las comisiones y quien tiene la responsabilidad de enfrentar la actividad y llevarlas a cabo. Los acuerdos de las actividades que se va a desarrollar, se preparan en una minuta de los acuerdos y se exponen en el consejo administrativo.

(11) Tabla. Influencia sobre los Docentes

Influencia sobre los Docentes			
(4) Ser un Director profesional sabe lo que uno hace y ¿cómo se lleva a cabo?			
Participantes	Si Influye en los docentes	No influye en los docentes	Zona
Participante N°5	X		Coelemu
Participante N°4	X		Penco
Participante N°3	X		Penco
Participante N°6	X		Coelemu
Participante N°7	X		Coelemu
Participante N°2	X		Tomé
Participante N°1	X		Tomé

La tabla (xiii), muestra a los informantes Participantes: N°1, N°2, N°3, N°4, N°5, N°6 y N°7. Dentro de su práctica y liderazgo desarrollan influencia sobre los docentes, asistentes de la educación, administrativo y padres, apoderados y alumnos. Además de la comunidad social, con la finalidad de lograr sus objetivos y metas.

(12) Tabla. Comparte carga administrativa y Terreno

Comparte carga administrativa y Terreno			
(6) Sale de la oficina, en forma intermitente, paseos por pasillo, recreos de alumnos.			
Participantes	Si	No	Zona
Participante N°5	X		Coelemu
Participante N°4	X		Penco
Participante N°3		X	Penco
Participante N°6	X		Coelemu
Participante N°7	X		Coelemu
Participante N°2	X		Tomé
Participante N°1		X	Tomé

La tabla (xiv), muestra que en su gran mayoría los informantes circulan por el establecimiento, colaborando, supervisando o dejándose ver para conocer lo que acontece en su establecimiento. A diferencia del informante N°3, del establecimiento de Escuela Isla de Pascua, las actividades administrativas absorben su tiempo y deja esta responsabilidad a Inspector General.

(13) **Tabla. Conocimiento del Marco de Buena Dirección**

Conocimiento del Marco de Buena Dirección			
(6) Conocedor del Marco de la Buena Dirección			
Participantes	Si	No	Zona
Participante N°5	X		Coelemu
Participante N°4	X		Penco
Participante N°3	X		Penco
Participante N°6	X		Coelemu
Participante N°7	X		Coelemu
Participante N°2	X		Tomé
Participante N°1	X		Tomé

La tabla (xv), se supone que, cuando se conversa sobre el MBD, los directivos o informantes “Participantes” confunden su rol con la carta de navegación del establecimiento o PEI. El Marco para la buena dirección (MBD) y el liderazgo escolar surge a partir de la necesidad de proyectar una política educativa que consolide el rol directivo en vista de las tendencias y desafíos que exigen los procesos educativos en el mundo de hoy, con creciente demanda al respeto por la diversidad y las identidades locales.

Todos los directores reconocen su existencia y la necesidad de aplicar el Marco. Marco Buena Dirección tiene por objetivo orientar la acción de los directivos de las escuelas en Chile, de esta manera, permite influir de manera efectiva en el mejoramiento de los establecimientos educacionales, por lo que ocupa un lugar protagónico dentro de las acciones del Ministerio de Educación dirigidas a fortalecer el Liderazgo Escolar. De este modo, constituye el referente

conceptual a partir del cual se puede proyectar una política educativa que consolide el rol de los directivos escolares en el país.

4.1.5. (2) Características de un director no exitoso.

Los directores de establecimientos siempre buscan dar lo mejor por sus estudiantes, lo que ocurre son las circunstancias en la que asume el liderazgo lo transforman en exitoso o no. Sólo como medio de recuerdo, con la Ley LOCE, los ediles encargaban al director DAEM designado que escogiera al director tras un proceso de selección. Dentro de esta elección el postulante debía presentar sus antecedentes, rendir algunas pruebas psicológicas y dar a conocer un Proyecto Educativo ante una comisión compuesta por un representante del Mineduc sólo con voz, representante de profesores, representante de directores, Jefe DAEM, en el cual se destacara conocer el medio circundante psicosocial cultural del sector donde estuviera inserto el colegio. Años posteriores, frente a los grandes fracasos y continuos reclamos de la juventud, ya que los proyectos quedaban guardados en las Daem, nunca llegaban a realizarse. Además, su equipo de gestión había concursado y no apoyaban el proyecto elegido. Con los nuevos cambios Ley LGE, promovidos por la ley 20.501, la participación de un proceso de selección alta dirección y la creación de Agencia de Calidad ha permitido que el director elegido, ahora, pueda escoger dentro o fuera del centro educacional, personal con formación que sea integrante de su equipo EGE.

De la situación expuesta anteriormente y en base a los comentarios de los directores actuales, en ejercicio y del Focus Group, podemos señalar, que: Contamos como director no exitoso, que “No demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, no analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos claves. No desea cambios. No tiene capacidad de coordinar y articular a los profesores y personal del establecimiento. No desea transformar al personal en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. No tiene la capacidad de comunicarse con habilidad, es autoritario y transmite mensajes de manera eficaz. No le gusta dar confianza, es callado, no circula por el pasillo para fomentar su aceptación por parte de quienes circundan. No facilita el logro de acuerdos, no se preocupa que cuenten con su apoyo y aprobación de todos los involucrados. El directivo evade situaciones complejas, deja responsabilidades a sus colaboradores. Frente a posibles conflictos, elude. No desarrolla la habilidad, no se capacita y no analiza su propia experiencia de liderazgo. No aprende de ella, para esto no se considera un aprendiz permanente de su propia gestión, sino que lo sabe todo. No es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato. No tiene la capacidad de percibir y comprender la experiencia de vida y emociones de otra persona en un momento determinado. Busca sus propias satisfacciones, egoísta. No permite que los docentes se sientan aceptados y respetados”.

Asimismo, por otro lado, contamos con un líder directivo, que “Demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, analiza contextos emergentes,

tendencias y aspectos claves. Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes. Capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben.

Con el fin de facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados, el directivo no evade situaciones complejas o posibles conflictos y los asume con estrategia, método y decisión. Desarrollan la habilidad y capacidad de ser reflexivo y analizar su propia experiencia de liderazgo y aprender de ella, para esto se considera un aprendiz permanente de su propia gestión. Es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato. Es la capacidad de percibir y comprender la experiencia de vida y emociones de otra persona en un momento determinado, favoreciendo la apertura de las personas que se sienten aceptadas y respetadas. Es la creencia del individuo en relación con sus capacidades personales para organizar y emprender las acciones requeridas para producir los resultados esperados. Es capaz de cambiar o ajustarse ante circunstancias adversas o malos resultados, manteniendo altas expectativas de logro en sus estudiantes, profesores y equipo directivo”.

Por lo expuesto anteriormente, se propone la siguiente:

4.1.5. (3) Contraste entre un Director Exitoso y no Exitoso.

Conector	Director Exitoso	No Exitoso
Líder Pedagógico	Se enfocan a la coordinación de las acciones de desarrollo del currículum, da instrucciones claras, prestar asistencia técnica a los docentes, delega. Eleva las expectativas de unos a otros, transfiriendo confianza con respecto a las posibilidades de alcanzar las metas y en asegurar la pertinente ordenación de la institución escolar en su conjunto.	Se enfoca a dar autoridad, no es capaz de reconocer aspectos relevantes del currículum, no prestar asistencia técnica a los docentes, deja que el equipo EGE, resuelva. Eleva las expectativas pero, exige transfiriendo temor, transmite desconfianza con respecto a las posibilidades de alcanzar las metas y magnifica los errores individuales y grupales.
Visión Estratégica	Demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos claves	No demuestra capacidad de pensar creativamente el futuro, no analiza contextos emergentes, tendencias y aspectos claves. No desea cambios.
Trabajar en Equipo	Capacidad de coordinar y articular a profesores y personal del establecimiento, transformándolos en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes.	No tiene capacidad de coordinar y articular a los profesores y personal del establecimiento. No desea transformar al personal en equipos de trabajo con una misión, objetivos y metas comunes.
Comunicar de manera Efectiva	Capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben.	No tiene la capacidad de comunicarse con habilidad, es autoritario y transmite mensajes de manera eficaz. No le gusta dar confianza, es callado, no circula por el pasillo para fomentar su aceptación por parte de quienes circundan.
	Con el fin de facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo	No facilita el logro de acuerdos, no se preocupa que cuenten con su apoyo y

Capacidad de Negociación	y aprobación de todos los involucrados, el directivo no evade situaciones complejas o posibles conflictos y los asume con estrategia, método y decisión.	aprobación de todos los involucrados. El directivo evade situaciones complejas, deja responsabilidades a sus colaboradores. Frente a posibles conflictos, elude
Aprendizaje Permanente	Desarrollan la habilidad y capacidad de ser reflexivo y analizar su propia experiencia de liderazgo y aprender de ella, para esto se considera un aprendizaje permanente de su propia gestión.	No desarrolla la habilidad, no se capacita y no analiza su propia experiencia de liderazgo. No aprender de ella, para esto no se considera un aprendizaje permanente de su propia gestión, sino que lo sabe todo.
Flexibilidad	Es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato.	No es capaz de adaptar su estilo de liderazgo a las distintas situaciones de su entorno inmediato.
Empatía	Es la capacidad de percibir y comprender la experiencia de vida y emociones de otra persona en un momento determinado, favoreciendo la apertura de las personas que se sienten aceptadas y respetadas.	No tiene la capacidad de percibir y comprender la experiencia de vida y emociones de otra persona en un momento determinado. Busca sus propias satisfacciones, egoísta. No permite que los docentes se sienten aceptados y respetados.
Sentido de Auto-eficacia	Es la creencia del individuo en relación con sus capacidades personales para organizar y emprender las acciones requeridas para producir los resultados esperados.	Desarrolla las actividades solo para el cumplir, no fomenta la creencia del individuo en relación con sus capacidades personales para organizar y emprender las acciones requeridas para producir los resultados esperados. Limita mucho las actividades, ojala sin cambios.
Resiliencia	Es capaz de cambiar o ajustarse ante circunstancias adversas o malos resultados, manteniendo altas expectativas de logro en sus estudiantes, profesores y equipo directivo.	No es capaz de cambiar o ajustarse ante circunstancias adversas o malos resultados, mantiene un bajo perfil y expectativas de logro en sus estudiantes, profesores, aún más coacciona al equipo directivo.

4.1.6. ¿El liderazgo directivo es un factor relevante en el éxito de los colegios para aumentar la matrícula?

Primeramente, los comentarios hechos durante la sesión Focus Group, los profesores señalaron que, todos los directivos seleccionados por la alta dirección pública vienen mejor preparados, en base a la parte técnica, con claros conocimientos del Marco de la Buena Enseñanza, Marco de la Buena Dirección; en lo social, se observan más seguros en sí mismo, dispuestos a compartir su tiempo extraoficial, en actividades grupales y en el aspectos humanos, capaces de ser empáticos y compartir emociones. En un principio –esgrimen los profesores- tenían inseguridad frente al cambio, pero, a medida del transcurso del tiempo los directivos han impuesto su estilo de liderazgo, situación que ha estimulado al cuerpo docente. Esta seguridad se ha consagrado con una buena recepción por parte de los apoderados, lo que ha provocado un aumento en la matrícula (PADEM 2017).

“Profesoras: es un liderazgo bien cercano, donde nosotros podemos asistir a su oficina, hacer consulta y su puerta está siempre abierta. Raúl: ¿Se podrá encasillar en un estilo de liderazgo a la directora? Profesores: Si, muy accesible, carismática y empática. Raúl: ¿Cómo lo ve usted profesor? Profesores: Como directora es una persona accesible, tiene las puertas abiertas. No es como otros establecimientos que es difícil el acceso. Nosotros, además de profesores del colegio algunos somos apoderados y como apoderado nos damos cuenta que la accesibilidad es fácil y nos deja conforme, y no tan solo la dirección. Pero el ambiente interno, ¿cómo lo han sentido?. Profesores: Los apoderados manifiestan que hay mejora en la recepción y que la dirección a seccionado mejor los espacios (...)

permitiendo que cada apoderado sea atendido en privado”.Esc. Jesús de Coelemu 2017. Raúl

4.1.7. Para describir el sentir y la capacidad de relacionarse con el centro educativo, preguntamos

4.1.7. (1). ¿Los profesores se sienten apoyados por su líder pedagógico?

Los DAEM encargados de la administración, tanto, de la infraestructura, como la atención docente, señalan que, sus recursos no alcanzan y por ende no cumplen su función de mantener las infraestructuras o la atención de los docentes. Así, los establecimientos carecen de mantención, se desgastan; y, por el lado docente ningún poyo de mejoras de sus inmuebles, los docentes y equipo Ege en muchas ocasiones resuelve con sus propios y escasos medios los problemas. En especial con los malos tratos de los apoderados. La DAEM no proporciona profesionales psicosociales que permitan solucionar esta clase de problemas. Esta situación predispone un ambiente laboral negativo, es decir “Hay tensión, los profesores se estresan y hay ausencia de comunicación (...)”. Según Patiño, J (2016) “Las consecuencias de un clima organizativo malo para los trabajadores es que sus objetivos laborales cambian, la meta ya no es el rendimiento y alcanzar los objetivos de productividad, sino aguantar las situaciones día a día y luchar contra los obstáculos habituales, lo que implica el desgaste físico, mental y emocional de los empleados”.

Profesora: “Acá, en el colegio hay un ambiente grato, pero aquí no hay respeto por los profesores. Acá, el año pasado vino un apoderado a pegarle a un profesor porque el niño dijo que el profesor le había subido la voz. Yo como profesora me he encontrado que aquí en la localidad hay una falta de respeto por los docentes (...).” Colegio de Dichato

En referencia a sus líderes pedagógicos, los directores escogidos por la alta dirección pública han presentado una habilidad para recibir opiniones sean estas negativas como positivas, permitiendo que su liderazgo no se menoscabe. Los líderes ADP, se caracterizan por contar con la capacidad de ser tolerantes frente a un ambiente estresado, como oportunidades para resolver un problema pendiente.

Así es, el estilo de liderazgo transformacional, pasa por una significativa influencia, guía y dirigí sobre los docentes sólo con su sola presencia y estimula motivando a los alumnos, padres y apoderados a trabajar en conjunto, en forma voluntaria en la búsqueda del éxito en la consecución de los objetivos que él ha propuesto al centro educativo.

En la mayoría de los colegio, el director está legitimado y validado con su liderazgo, respecto a la conducción del centro educativo como en la parte tecnopedagógica. Por otro lado, su calidad humana ha permitido integrar a la comunidad el establecimiento con la finalidad que este sea parte de la comunidad y este abierta a proyectos comunales.

“¿Cuál es el liderazgo del director? Profesor: El director anterior no tuvo buena recepción con la comunidad. En cambio, el nuevo, ha puesto premiaciones para los alumnos e ir estimulando a los niños en sus logros”

Colegio de Dichato. “Sin duda el estar en un lugar estratégico de la comuna frente a la plaza, no significa ser una escuela, hemos tenido que aprender a convivir con el municipio si o si, porque aquí hay preuniversitario, programa de vivienda sociales que tienen sus reuniones acá, se presta el gimnasio para actividades, una serie de actividades que muchas veces nos enteramos de un momento para otro (...)”, Colegio Isla de Pascual. “Profesor. Nosotros hemos tenido buenos resultados esta escuela tiene un nivel alto. Claro que esta cosa nos gusta ver cómo estamos actuando, pero nos dan buenas opiniones las instituciones externas como la agencia de calidad. Cuando entra un apoderado y ve todo ordenadito, ningún papel, le gusta y nos felicita”. Colegio Gabriela Mistral 2017

De acuerdo a los antecedentes anteriores, se puede contestar que sí, en su mayoría, hay excepciones, los docentes se encuentran apoyados por el director. Una de las principales propuestas de los líderes, es frente a cualquier problema, las puertas están abiertas a soluciones integrales buscada con equipos de apoyo.

“Cuando uno participa no sabe cómo juega, pero los que están en la banca se dan cuenta de lo bien o mal de lo que hacemos. Por ello, cuando viene alguien externo y nos dice como trabajamos debemos escucharlos para mejorar o corregir. Nosotros hemos tenido buenos resultados esta escuela tiene un nivel alto. Claro que esta cosa nos gusta ver cómo estamos actuando, pero nos dan buenas opiniones las instituciones externas como la agencia de calidad.” Escuela Gabriela Mistral-Tomé. “Profesores: Él sabe escuchar, nuestra opinión es válida es respetada, no me siento aquí, que una persona desvalorada como docente, como persona porque también hasta también se preocupa del Ser como uno se siente”. Escuela Isla de Pascua-Penco.

(14) **Tabla. Grafica del nivel de desarrollo de las escuelas**

Grafica del nivel de desarrollo de las escuelas		
Comuna	Nombre colegio	Liderazgo
Coelemu	María Teresa Marchant	Democrático participativo
Coelemu	Colegio Villa Jesús	Democrático Participativo eficaz
Coelemu	José Franc. Pino Medina	Democrático transformacional
Penco	Colegio Isla de Pascua	Democrático trasformacional
Penco	Los Conquistadores	Democrático participativo
Tomé	Colegio Gabriela Mistral	Democrático participativo transformacional
Tomé	Colegio de Dichato	Democrático participativo eficaz

Tabla Resumen Autoría Propia.

La comuna de Coelemu, su desarrollo está en base a la agricultura y en el área forestal. Se encuentra retirado a 45 minuto de Chillán capital perteneciente a la región de Ñuble y de Tomé, se encuentra también a 45 minutos. Los tres establecimientos considerados en la muestra, son reconocidos por la comunidad como establecimientos cercanos a la población, su recepción es amistosa pero rigurosos en el protocolo. Este estilo de gestión ha permitido ir ganándose la confianza de los padres y apoderados, situación que año a año les favorecido con la subida de matrícula. Sus profesores señalan que los directores en base a su experiencia, a su relación humana, empatía y desarrollo técnico, se ajustan a las

condiciones atingentes, se adecuan a la necesidad del momento; en ellos se distingue una mezcla de liderazgo, entre: Democrático, Participativo y Transformacional.

Durante las visitas a los establecimientos (Campos de investigación), se ha observado que los directivos se apoyan en su equipo de gestión, transmitiendo al centro educativo un propósito de trabajo grupal y de disciplina escolar. Trabajan, guían, conducen a los profesores y a sus estudiantes, ocupando todas las oportunidades, para el aprendizaje de sus estudiantes.

“Participante: Si yo tengo una idea como es (...) y quiero que mis colegas me acompañen. Creo que ahí está la cosa. Debo convencer y demostrarles a ellos, que el objetivo propuesto va a sacar a flote mi colegio. Que eso va a lograr aprendizaje en los alumnos. Si yo dicto una idea, no creo que mis colegas se suman, por ello debo convencer e influir en ellos”. Participante N°5

No es menor que, un directivo junto a su equipo Ege, prepare o mejore la carta de navegación PEI. Para ello, presenta las inquietudes en las frecuentes reuniones tanto técnicas como administrativa, una o dos veces a la semana, discuten en general, seguidamente se presenta a los padres y apoderados para su conocimiento y aprobación, dejando para el último, reunión con el CCAA. Finalmente, proponen una carta de navegación PEI a la comunidad escolar.

“Yo creo que, se podría decir que la brújula de la escuela es el PEI. (...) Y, todo lo demás mini proyecto llámese PIE, PME, está dentro del este gran proyecto Educativo Institucional”. Participante N°5

El PEI del centro educativo, como carta navegación del establecimiento compromete y entusiasma a los directivos, docentes, alumnos, personal administrativo y no docente y a veces, también a los apoderados, tras el objetivo propuesto en la carta de navegación. El liderazgo democrático participativo es fundamental, da seriedad, intervención, dirección permite a los docentes, sentirse parte del ciclo escolar, sentirse escuchados y estar atento a aportar con ideas al crecimiento del establecimiento. Un líder que escucha a todos los integrantes del centro, hace que todos vallan en pos de las metas del establecimiento.

“Generalmente uno ejerce un liderazgo en la cual invita a la participación de todos los colegas (...)”. Participante N°5 “El estilo de liderazgo que empleo, es el democrático participativo. Pues, cuando desarrollo las reuniones, y los docentes en el consejo. Exponen diferencias de opinión y aparece más de una, las anoto en una pizarra (...)”. Participante N°2

En opinión de los directivos, un líder debe comunicar o dar a conocer a sus colaboradores las necesidades del cargo y del trabajo que han de desarrollar, y para ello, están las reuniones administrativas. Estas instancias, permiten al director coordinar actividades e informar de las actividades externas que se desarrollan en la comuna en servicio del desarrollo del colegio.

“(...) hay situaciones en la cual yo debo preguntarles a mis profesores, a los docentes o a la comunidad, la decisión. Y, la decisión que yo tome, la propongo, les digo ¿qué opinan ustedes?; porque “esto es lo que hay que hacer”. Así, de esta manera los dejo debatir, todos van opinar y alguno se puede equivocar. Por ello, la decisión final, debo tomarla yo”. Participante N°4

Por ello, como estrategia, un director debe ser capaz de desarrollar sus cualidades innatas, ocupar su experiencia y herramientas técnicas para colaborar, guiar y conducir el centro. Uno de los atributos muy importantes es el de escuchar a los demás cuando proponen soluciones alternativas a las que el líder tiene. En opinión de los directivos, “ser el primero en reconocer los méritos de sus colaboradores es importante como estímulo y referirse o premiar el trabajo en equipo los motiva aún más”.

“(…) En el fondo el establecimiento es una familia”. Participante N°4 “Si yo dicto una idea, no creo que mis colegas se sumen, por ello debo convencer e influir en ellos”. Participante N°5 “Llevo 20 años trabajando, por lo tanto, he atendido a muchos alumnos durante muchos años. Ahora, con el cargo que tengo, me relaciono con los mismos apoderados que algún día fueron alumnos”. Participante N°5

4.1.7. (2) La Capacidad para relacionarse con el centro educativo.

¿Cómo ha estado el ambiente interno docente? Los directivos señalan que, socializar con los demás es un arte que puede aprenderse, no sólo para caer bien, sino porque la integración social es un factor clave del bienestar emocional. Albrecht, K (2013), autor del libro “Inteligencia social”, manifiesta que “(…) como la capacidad de llevarse bien con otros y ganarse su cooperación. Esta forma de inteligencia es una combinación de sensibilidad hacia las necesidades e intereses de otro” la (a) conciencia situacional, (b) la presencia, (c) la autenticidad, (d) la

claridad y (e) la empatía, son características que un buen líder debe tener presente al guiar un centro educativo.

Investigador: ¿Cómo es la reunión de los profesores? ¿Cómo es el ambiente? Profesores: Son bien participativa, siempre hay un plan de trabajo”. Profesores: “En ocasiones hay discrepancia de opiniones, pero el director pide argumentar las diferencias y de inmediato incita al profesorado a dirimir, por una opción. Se acata la mayoría.” Profesores: El director se preocupa que los profesores retransmitan a los apoderado los acuerdos de consejo”. Escuela. Jesús de Coelemu, 2017.

A modo de ejemplo, el director propone un tema a tratar, pero hay profesores que caen en dichos poco afortunados por la ignorancia de las personas sobre el tema o la falta de (a) conciencia de la situación. Dentro de las reuniones de consejo de profesores hay opiniones o comentario inoportuno, comportamiento inadecuado debido a conductas y necesidad de ser escuchado, por esa ineptitud se producen debates y enemistades sin consenso.

Frente a tal actitud él director de “liderazgo participativo” debe tomar las mejores propuestas y destacar la que acomode al centro educativo y a los docentes.

“El estilo de liderazgo que empleo, es el democrático participativo (...) exponen diferencias de opinión y aparece más de una, las anoto en una pizarra y levantamos la mano para escoger una de ellas”. Participante N°2

Continuando con un ejemplo sobre la segunda categoría, la presencia, (b) la formalidad, la apariencia física, la actitud, el lenguaje corporal, el modo de movernos por la sala de profesores o la ubicación en la misma sala, es decir, un

líder directivo debe mantener una buena presencia cuando permite a los demás, vernos seguro. Esta situación hará más fácil conseguir el objetivo.

El director, cuando se muestra directo, conversa constantemente y se relaciona con todos los elementos del centro, permite verse auténtico y convincente.

“Un líder pedagógico integra a todo su personal y yo desarrollo una reunión a la semana con los asistentes de la educación y escucho sus propuestas. Además, recibo a los apoderados cuando tienen consultas. Soy director de puertas abiertas y ellos pueden pasar a mi oficina a saludar. Al igual, que los alumnos”. Participante N°2

Otro considerando, (c) Las autenticidades una respuesta inmediata, directa, inteligente, sencilla, ante cada situación. Si es ¡verdad!, -comenta un director- “hay personas o docentes disminuido socialmente, pero otros que tienden a entablar amistades sólo con quienes pueden beneficiarse de algún modo”. A los segundos profesores, ha estos docentes no les importa manipular a los demás e incluso, dejarse manipular, si con ello pueden conseguir lo que desean.

“(…) trato de movilizar a mis apoderados y asistentes trabajen de esta manera. Que la escuela es una y todos tenemos que avanzar. Tenemos un buen prestigio en la comuna porque los hacemos de esa manera. Trato de evitar el trato discriminatorio. Incluso a los apoderados cuando van fallando los llamo y les digo: ¡Bueno!, en ¿qué quedamos? Yo les dije que ponía el 50% y el resto usted”. Participante N°4

No se puede olvidar que un director debe tener (...) (d) La claridad en su expresión, que permita a los demás, entiendan y se sientan cómodos cuándo él habla. Para ello, el director debe tener un comportamiento de puertas abiertas, colocando especial atención a lo qué dicen y cómo lo dicen. De tal manera de no caer en escuchar rumores que provocan daño a la organización.

“(...) el estilo que uso, es un liderazgo transformacional en la cual ocupa las tres dimensiones la persona que conlleva, sus emociones y su cuerpo, básicamente en eso”. Participante N°3 “Yo creo que el escuchar (...) debe estar siempre latente en todo tipo de liderazgo”. Participante N°5

Y, por último, (e) la empatía, es importante que el docente sienta la empatía, que se toma en cuenta los sentimientos de los demás y sobre todo, que trata a cada individuo como un ser único.

“Un líder pedagógico integra a todo su personal y yo desarrollo una reunión a la semana con los asistentes de la educación y escucho sus propuestas. Además, recibo a los apoderados cuando tienen consultas. Soy director de puertas abiertas y ellos pueden pasar a mi oficina a saludar. Al igual, sobre los alumnos”. Participante N°2

En suma, el director como líder pedagógico debe tener la capacidad para relacionarse con las personas, ser humilde, moderno, pero certero en sus decisiones permitiendo claridad y seguridad en la forma de resolución de problemas. Esta situación, estimula a los docentes a contar con su director con clara visión protectora y que empuje al grupo a respaldarse mutuamente, así motiva el trabajo multidisciplinario.

4.1.7. (3). El Director y su capacidad de relacionarse con el medio externo e interno.

El presente esquema representa la función y la capacidad de relacionarse con el medio externo como interno del centro educativo, situación ocurrente en todos los establecimientos de las comunas de Tomé-Penco-Coelemu. Los recuadros de color amarillo, señalan a un Director con autoridad Institucional y que como Líder Pedagógico, tiene como prioridad proporcionar los lineamientos de sus metas de trabajo al equipo de gestión, de los cuales, se llevaran a cabo en los establecimientos educacionales tanto por el equipo de sicosocial como de gestión EGE. Estos liderazgos, centrados en lo pedagógico y curricular, entre otras funciones, les permitirían a las escuelas insertas en contextos de vulnerabilidad armonizar los códigos culturales implícitos en el currículo con los de sus estudiantes, generar procesos de organización y monitoreo de la enseñanza (Sáez, 2009). (a) Su relación con el medio externo, el director representante ante los requerimientos de la DAEM. Activamente participa en la red comunal de colegio en la colaboración de mejoras. Es el que prioriza los cambios de mejoras en infraestructura, medios, servicios y recursos. (Carriego, 2006) Como otras funciones, es coordinar compromisos con el Mineduc, Instituciones Educativas Superiores y la DAEM. Propone la política, necesidades de recursos humanos, proyectos, horas, cambio de programas a la Daem, a través del informe de la PADEM.

(b) Su relación con el medio interno (de color celeste), por un lado, satisface los requerimientos y estándares del currículo oficial, asegurar la calidad de los aprendizajes de todos los estudiantes. Asimismo, cuenta con Autoridad Informal sobre el equipo psicosocial, cuya responsabilidad pública e interna con los alumnos altamente vulnerables y de situación culturalmente diferentes. Este equipo trabaja conjuntamente con los programas PIE y la Ley SEP para apoyar aquellos alumnos con educación y necesidades especiales de aprendizaje. Tiene autoridad Pedagógica, su deber es conducir al equipo conformado por él y de exclusiva confianza (equipo EGE), cuyo itinerario está en base a objetivos y metas propuestas en el PME. Este equipo EGE, expone en el consejo de profesores las necesidades de la institución y Mineduc. Asimismo, conduce el modelo de enseñanza y aprendizaje propuesto por el director. Este modelo propone desarrollo de la comprensión, permite mejorar la práctica y el desarrollo de la didáctica de los docentes, con la utilización de medios audiovisuales, con el solo propósito de lograr el éxito académico. Esta situación es evaluada cada trimestre, con una evaluación anual que permitiría desarrollar los ajustes del año siguiente. (c) Su relación con el medio interno (de color verde oscuro), tiene autoridad informal pues, este equipo asesora al director en referencia a las necesidades del padre y apoderados, a las necesidades de educación y asistencia psico-social del estudiante.

(15) Tabla. Capacidad del Director de relacionarse con el medio ambiente

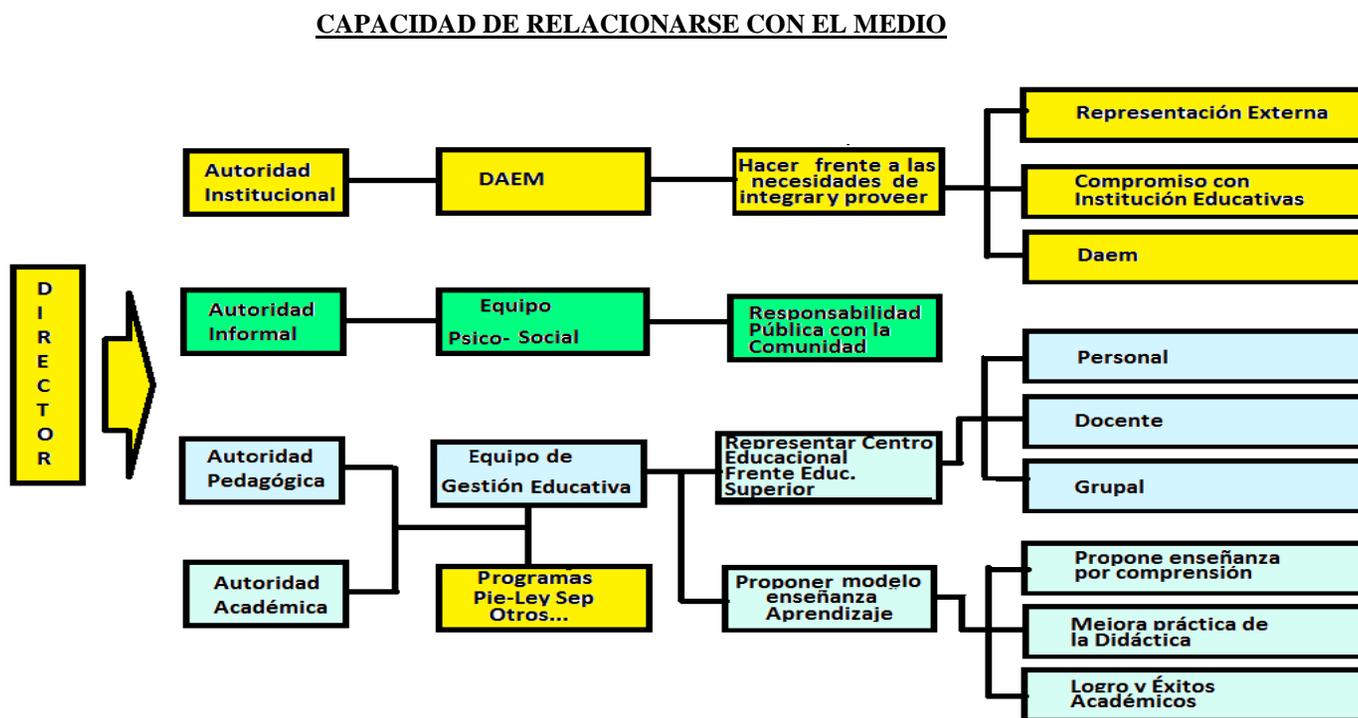


Tabla Resumen Autoría Propia. Liderazgo Colegio Tomé-Penco-Coelemu

4.1.7.(4) La política y cumplimiento de protocolo

El líder de hoy, debe saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización educacional, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza debe ser capaz de sobre llevar cualquier adversidad. El líder debe ser conocedor del Marco de la Buena Enseñanza, Marco de la Buena Dirección, SACGE, y debe dominar un sin número de actividades que le faciliten el interactuar con el centro educativo y dirigir con eficiencia los destinos de los docentes, asistentes de la educación, padres y apoderados y alumnos. Como el Colegio en el PEI plantea el desafío de formar una comunidad educativa con la capacidad de respetar, valorar las ideas y el diálogo como la primera estrategia de resolución de diferencias, es decir, la comunicación como herramientas informativa y facilitadora de resolución de conflictos.

“El proyecto educativo institucional (PEI), es la carta de navegación del establecimiento. Pero, el marco de la buena dirección, son las funciones del director y ellas orientan las actividades del líder. Conocer los cuatro estados del marco de la buena dirección, como: Gestión, Curriculum, Medio ambiente y la utilización de los recursos. Pero, dentro de la gestión, se destaca el Liderazgo del director, que sea democrático, pues sin él, las actividades no ocurren, se altera todo. Por ello, el líder pone orden y escucha a la mayoría en pos del centro educativo”. Participante N°2.

Capítulo V

Conclusión

V. CONCLUSIÓN y RECOMENDACIONES

Iniciar la conclusión con una pregunta, por qué contrastar las prácticas de colegios de distintas comunas. El propósito de esta investigación era conocer a través de entrevista estructurada, la presencia en el discurso de los directivos de las escuelas y docentes, elementos que revelarían la presencia de factores que hacen la diferencia entre centros escolares exitosos y no exitosos de las comunas de Coelemu, Penco y Tomé, año 2014 al 2017, Chile. La finalidad describir y analizar, para comprender cómo algunos establecimientos de educación han desarrollado prácticas de liderazgo y han comenzado a mejorar.

Las escuelas consideradas en el estudio con carácter de exitosas, trabajan en distintos contextos socioculturales de vulnerabilidad. Esta situación social, estímulo y motivo al investigador por recorrer las distancias y asistir a los campos, preguntar in situ la opinión de los directores de estos centros educacionales y apreciar ¿cuál es el común denominador?

Los establecimientos visitados tienen en común, ser escuelas que presentan prácticas de liderazgo con carácter de éxito y encaminados hacia destacar en sus contextos. Pero, los establecimientos no se conducen solos, en ellos hay un líder con características especiales que ha aplicado su sello personal.

Estos establecimientos con características de exitoso, han sido intervenidos a través de la selección del líder por la Alta Dirección Pública, con cooperación de la Agencia de Calidad. Ambas instituciones han colaborado con la elección del director, por otro lado, han ayudado a los centros educativos en reconocer sus fortalezas.

La buena elección del director para ese contexto, ha permitido mejorar el ambiente de trabajo.

Entonces reconocemos que la elección del director con un estilo democrático o transformacional es importante. Ya que, un buen líder directivo debe identificar las debilidades cuyos factores provocan una posición desfavorable a la gestión, como, por ejemplo: tener equipo viejo, recursos de mala calidad. Asimismo, es sumamente importante que un directivo este en conocimiento de situaciones medio ambientales, como amenazas del medio social o situaciones que provienen del entorno, como conflictos gremiales, paros, continuos cambios reglamentario o por otro lado, en lo social, la ausencia de población joven, disminución de trabajo que ahuyentan la población juvenil y envejecimiento de esta. Otros ejemplos influyentes que merman la matrícula, son los paros y el empobrecimiento laboral, lleva a los padres y apoderados a una movilidad geográfica, en busca de trabajo.

En suma, el o los líderes que tienden a ser exitoso, son aquellos que se han perfeccionado técnicamente y emocionalmente, son capaces de observar las desventajas, por esta razón tienen características comunes, como ser buenos

manejadores del personal a su cargo, democráticos, humanos, comunicadores, empáticos y técnicamente conocedores del PEI, del Marco de la Buena Enseñanza, Marco de la Buena Dirección y del modelo de gestión del Mineduc (SACGE). De esta manera, se puede establecer con claridad que, su desarrollo personal, su convivencia permite llegar a la población. Esta dedicación por la disciplina, desarrollo de gestión con mezcla de buen gusto, permite frenar la deserción, brinda oportunidades. Este estilo de liderazgo es considerado exitoso por los apoderados, permite una lluvia de buenas opiniones del centro, del profesorado y del equipo en general.

Otro aspecto a considerar: esta investigación permitió comparar entre directores, las prácticas de gestión exitosa, tanto en los centros educacionales de las comunas de Coelemu, Penco y Tomé; y, se puede señalar que hay prácticas que se replican. La movilidad poblacional por motivos de trabajo y el envejecimiento son variables que influyen gravemente en la merma de las matrículas. El director con visión futura, ha propuesto a la superioridad, dar nuevo auxilio. Fijar la mirada al edil, en la construcción de poblaciones, mirando a dar viviendas a la juventud y matrimonios jóvenes.

Por otro lado, al analizar la gestión del director en base a la participación del CCPP y CCAA, es decir, preocuparse del medio ambiente. Se recomienda, proponer el estilo adecuado de gestión de acuerdo a contexto, para la gestión educativa. Los alumnos son gustosos de área educativa con miras a destacarse en sus comunas. Por

ello, la recomendación de los profesores va encaminada a desarrollar programas anuales que terminen en acto públicos donde los alumnos se luzcan, con sus trabajos. Damos como ejemplo: Concursos de arte y pinturas inéditas, concursos de canto, bailes, concursos de grupo musicales. Por otro lado fomentar el deporte (basquetbol, voleibol, etc.)

No podemos dejar de mencionar: Se cree que se ha logrado comparar praxis entre directores; para lograr estas metas investigativas, el proyecto consideró dos ejes: El primero conocer los estilos de liderazgo y el proceso de gestión de los líderes. Ahora, me refiero al primer eje, se procedió conocer los estilos de liderazgo mediante consultas directas del “estilo de liderazgo y prácticas en el centro educativo”. Por ello, comprendemos con fuerza entonces, que hay una notabilidad en destacar la teoría Z (esta acción se desarrolló en las empresa). Pero esta teoría se llevó al área de la educación y se caracteriza en ser participativa, basándose en las relaciones humanas.

La teoría pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello, invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales. Destacamos entonces que la teoría Z de Ouchi, W (1982) se ha dado regularmente en el medio de convivencia y en el centro educativo o escuela. Aún más, tomamos un comentario de un líder pedagógico (director) que manifestó –cómo saber si los docentes van a comportarse correctamente- Por esa razón, -contestamos- es

importante promover la confianza en el personal. Para el logro de esto, los controles no deben ser tan exigentes y hay que promover el auto control entre los trabajadores. Inspirando a sus equipos en forma permanente, y transmitiendo su entusiasmo al equipo. En suma, el líder necesita sentirse apoyados solo por ciertos empleados, pues como es ergonómico es capaz de estimular, motivar a sus colaboradores y trabajar en equipo. Es por ello que, muchas organizaciones o los establecimientos funcionan en forma democrática, con una mezcla de liderazgo transformacional, líderes que aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, impulsando iniciativas.

Los establecimientos que sus líderes han aplicado subliminalmente la teoría Z, han ido creciendo y llegando cada vez más a la población. Sus matrículas han aumentado, dando una señal clara que este es el camino. Los liderazgos, transformacional ofrecido por los directores es siempre de confianza sobre sus profesores, motivación y de escuchar, buscando un sello en la comunidad y apuntando hacia la eficiencia. Es decir, impulsan a sus alumnos y discursan con una mirada hacia instituciones superiores, dejando muy en claro en cada intervención del director, frente a los padres y apoderados, que las metas y objetivos van dirigidas hacia el crecimiento académico. Además, como gestión propia, se incorporarán a proyectos institucionales, se asesoran y asisten a charlas de la Agencia de Calidad y también, a seminarios de Instituciones superiores o universitarias.

Por contraparte, los establecimientos, con menos expectativas y ausentismo escolar, se ha caracterizado por un liderazgo o administración más dura, con poca autocrítica y con un estilo rígido. Este estilo de liderazgo, desde la mirada del personal docente y codocente, el director considera que las personas son un recurso más y las limita para que trabajen bajo esquemas y estándares de trabajo. Su forma de ver a sus colaboradores, como personas perezosas que evitan el trabajo, evitan la responsabilidad para sentirse más seguras, además, -opina el director- necesita ser controladas, dirigidas y no poseen iniciativa. En consulta a los DAEM, sobre este estilo de liderazgo, nos hemos encontrado opiniones como “son directores de mucha experiencia y que no quieren cambiar”, (...) “se espera que haya un recambio con el llamado de concurso de la Alta Dirección Pública”; es decir, los Daem depositan la responsabilidad de dirección a ésta entidad. ¿Qué teoría representa esta situación? Nos queda por anunciar la que representa a la fecha esta posición, esta reflexión “la teoría X” de por McGregor (1993), la cual menciona en su obra “El lado humano de las organizaciones”. En suma, esta teoría X señala, en forma sucinta que, los directores docentes al mando, tiende a creer que todo siempre es culpa de alguien, que todos los empleados solo piensan en sí mismos y no como en un todo dentro de la organización y normalmente la persona al mando siente que el único propósito del trabajador es la obtención de dinero sin comprometerse con la empresa, en este caso con el establecimiento educacional.

A modo de conclusión, podemos anunciar como resultado exitoso que, vemos con buenos ojos los resultados de la Alta Dirección Pública que se ha esmerado por escoger directores empáticos, sociales, dinámicos, cordiales, humanos y con sello de eficiencia, es decir, con proyecciones futuras. Atrás ha quedado, el dicho de que mis alumnos están estigmatizados, ellos no pueden más. En la actualidad, si das la oportunidad, aquellos alejado de la urbe, también tienen expectativas, el de crecer con educación de calidad con equidad.

Ahora, no olvidemos el segundo eje: Comprender el proceso de gestión de los líderes a través de análisis cualitativo, que permitió identificar las prácticas de gestión, en los centros educativos.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello, las habilidades y características que el nuevo entorno de centros educativos demanda de los líderes. Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. A los líderes del Siglo 21 se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de los establecimientos, conocimientos modernos, contar con mayor grado de estudios (magister o doctor). Conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática, capacidad de comunicación y de situaciones de control

financiero son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser líderes exitoso y competitivo.

En la actualidad, los directores 2017, consideran a los padres y apoderados de la escuela entes importantes, actores que influyen dentro del proceso educativo, por lo cual, todos los estamentos se esfuerzan constantemente para hacer de ellos figuras que generen espacio, herramientas y que no solo participen en las actividades de sus hijos, sino que en lo cotidiano del centro educacional. La participación de los padres debe estar presente siempre y exigir la presencia de ellos una vez al mes (reunión de padres o micro centro), ya que esta reunión tiene como objetivo principal mantenerlos informados sobre el avance académico de sus hijos y los proyectos que se están desarrollando en la escuela; incentivarlos a fortalecer los hábitos y actitudes de los estudiantes, y sugerir estrategias de apoyo adecuados.

La evidencia de este estudio nos lleva a siete conclusiones principales:

- (1) El estudio encontró que las escuelas más exitosas o eficientes en Tomé, Penco y Coelemu han actuado bajo las prácticas basadas en la eficiencia de la escuela, esto significa que las escuelas eficientes pueden adoptar el enfoque de prácticas escolares efectivas debido a la existencia de cooperación del proceso que forman la estructura y

la cultura de la escuela. Estos hallazgos se ajustan a los puntos de vista de Stoll y Fink (1991). Que describe que el enfoque de efectividad y mejora de la escuela es adecuado para ser practicado, así la matrícula y el medio ambiente está en un nivel excelente. La cooperación que existe entre cada proceso o equipo de trabajo, permite cambiar la cultura de la escuela, a un ambiente más propicio. Esta situacional, como los alumnos, los docentes y la asignación financiera, permite que haya un ambiente escolar propicio. Por lo tanto, se lograría la meta final de las escuelas ser eficiente, de tal manera que genere alumnos gustosos por continuidad de estudios en el centro escolar, además de contar con apoderado satisfecho por la autodisciplina, rigurosidad protocolar, impulsando a los jóvenes a prepararse hacia el nivel técnico con aspiración a ser profesional. (2) Conjuntamente, este estudio encontró que los líderes escolares, en particular los directores, se relacionan significativamente con la efectividad de las prácticas escolares. Esto significa que los directores participantes de las tres comunas juegan un papel importante y como meta individual o sello personal, aspiran a mejorar el rendimiento escolar. Para este desarrollo efectivo, su inicio primeramente es entusiasmar a los docentes proponiéndoles altas metas, seguido de desarrollar su profesión brindándoles capacitación con instituciones externas, que presenten realidades mejoradas y con logros de estudiantes altamente vulnerables. Asimismo, invitan al equipo de gestión a capacitarse para que retransmitan a sus congéneres docentes sus aprendizajes externos, es decir, el equipo EGE es modelo de procesos y a la vez estos son referentes. Y, por último, invitan a los docentes a formar equipo y

asistir a capacitación en entidades externas. Es sumamente importante comprender que el líder año tras año, puede evaluar a su equipo y hacer correcciones en el caso de observar desviaciones de su proyecto. (3) Los hallazgos coinciden con las manifestaciones de Green, Dundas y Clarke (2002) que informaron que el comportamiento de los directores es el factor más importante para determinar la efectividad de una escuela. El principal factor que contribuye a la creación de una escuela ineficaz, ha quedado en evidencia que, si el director fue nombrado por antigüedad sin tener en cuenta las habilidades, el conocimiento y la experiencia, habrá deficiencias en el liderazgo. En otras palabras, los directores nombrados deberían haber sido evaluados en términos de habilidades específicas tales como la resolución de problemas, las relaciones interpersonales, los conceptos, el liderazgo, la gestión de la autoimagen, la comunicación y la capacidad de trabajar en equipo. A modo de ejemplo, este estudio encontró centros educacionales no exitosos, que están entrapados en una mala cooperación, con un equipo de gestión (Ege) poco colaborador con él director, tomando decisiones a veces políticas y en otras ocasiones en resguardo de sus propios intereses, formar un equipo que diluya el liderazgo del director, finalidad ver fracasar el proyecto presentado, convencer a la autoridad sostenedora de la mala elección. Ha diferencia de los directores, la actual selección del líder pedagógico, con plena autoridad de poder cambiar su equipo de colaboradores. Sus centros educacionales han presentado un orden, protocolos y un aumento en el apoyo a la gestión, resultante un centro educacional exitoso. (4) ¿Sí los buenos

resultados de aumento de matrícula en el colegio, es producto de un estereotipo de liderazgo determinado? Podemos contestarnos, que en los colegios de las comunas Tomé, Penco y Coelemu, los centros educacionales exitosos presentan un común denominador, el logro de aumento de matrícula en los establecimientos educacionales, las mejoras en el ambiente estudiantil y la excelente opinión de los padres y apoderados, hasta la fecha, se han basado en concepciones estrechas del liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional es entonces la concepción que reconocen los líderes y profesores, del contexto organizacional. De esta manera podemos decir que los profesionales de la educación propuestos como “informantes participantes” en discusión de Focus Group y por las encuestas semi-estructurada, nos muestran con presencia un considerable desarrollo de la teoría de liderazgo transformacional. Por otro lado, al recurrir a los métodos narrativos de los directivos y al revisar la mayoría de las entrevistas, encontramos que un líder directivo altamente motivado influye en sus docentes. El director con su forma de actuar, permite que sus docentes bajo su cargo se sientan conforme con el liderazgo que se desenvuelve y aportan, colaboran con el medio, enfocando sus esfuerzos a que sus alumnos se sientan cómodos y participativos en el proceso de aprendizaje. Entonces, además de ser democráticos por exigencia del marco de la buena dirección es un “peso importante” ser un líder transformacional. (5) El análisis efectuado por cada escuela permitió el descubrimiento del estilo de liderazgo que desempeñaba cada director. Revisando las experiencias directivas y docentes, además de las entrevistas estructuradas más aún,

con el aporte de los profesores participantes en el Focus Group, dejaron muy claro qué estilo de liderazgo desarrollaba sus directores, por lo tanto, sus exposiciones y debates de ideas colaboraron con el investigador a descubrir el estilo del director. Desde la perspectiva antigua (LOCE), el director del centro educacional gustaba de liderar en forma coercitiva y en general, su poder de liderar descansa en causar temor. Por otra parte, este estilo de liderazgo aún presente, pero en vía de extinción, está muy centrado a evitar cometer errores. Hoy los niños y jóvenes (NNA) no son guiados por el temor a la autoridad sea del docente o alguna autoridad del colegio. (6) La consecuencia de lo anterior, el rol que cumple el Director es clave- en opinión de los profesores- el Director es el Líder Pedagógico, como tal, ha sido destacado por sus estudios y el espacio de poder otorgado por la legitimidad del simple dicho de haber sido elegido a conducir el centro educativo, y su sola presencia causa autoridad e impone una normativa que el mismo define, para mejorar la calidad de la práctica instruccional. Su liderazgo se manifiesta en cuatro procesos. El liderazgo institucional que va unido a la estructura formal de las organización (personas elegidas o nombrada para representar la organización), el liderazgo profesional otorgada por la experiencia, estudios y empatía en la resolución de problemas. En base al sello personal del líder pedagógico - los docentes- tienen claro que debe guiar al equipo EGE, proporcionándoles las tareas para el éxito curricular, orientando a cada guía del estamento (Utp, Equipo psicosocial, orientadora e Insectoría General), con la finalidad de integrar a todos, es decir, desde el equipo EGE, docentes, CCAA y CCPP, dándole

metas definidas, objetivos comunes y comunicándole sus deseos. Y, como líder académico, tiene la finalidad, es motivar al logro del aprendizaje significativo, la búsqueda por la excelencia académica y el reconocimiento de la comunidad.

(7) Y, por último, ¿cuándo el liderazgo genera éxito escolar y cuándo no genera éxito? Por supuesto que la reflexión efectuada en el “Contraste de praxis directivas”, nos permite afinar que “una escuela exitosa”, está dada por un liderazgo transformacional con preocupación a la inclusión y equidad educacional. Su particularidad está reflejada en que el Rector de la escuela, juega un papel activo de soporte. El Centro escolar exitoso, el líder pedagógico llamado director, su estilo y sello se basa en un liderazgo de valorar y celebra la diversidad. Dando un carisma, entregando un sentido de comunidad y que nadie sobra, para él todos pertenecen, son aceptados y apoyados. Para el Rector, su colegio lo conduce bajo la premisa de su sello particular y promueve sus metas y objetivos en función de sus necesidades. Aunque pueda parecer algo desorganizado, cada centro educativo tiene autonomía para decidir acerca de su programa de estudios. A los CCAA se les insta a ser independientes y escoger sus representantes. Permite que los grupos sean flexibles y que adquieran experiencias de aprendizaje auténtico; y, aprovecha el error como un significado de aprendizaje. Programa actividades educativas exequibles a toda la comunidad y de acuerdo, con la etapa de desarrollo de los estudiantes. Asimismo, permite, en forma controlada el acceso a la tecnología ocupándola como herramienta didáctica su uso. Y, los padres de familia son acogidos como miembros del equipo, más que un Centro de

Padres. Y, por último, aprenden a utilizar los comentarios negativos como oportunidades para explicar su actuación y las razones para ello. Utilizan las críticas para encontrar formas de prestar un mejor servicio y hacer las modificaciones apropiadas. Este proceso personal del líder director, ha dado confianza a la comunidad, obteniendo como resultante aumento en los exámenes externos, mejoras en el medio ambiente, mayor participación de los padres, aumento sustentable y obtención de mejores matriculas.

En contraste, “la Praxis no exitosa, es decir, centro educativo no exitoso con alta movilidad estudiantil”, tiene como común denominador, estar bajo un “liderazgo autoritario disfrazado de democrático”. Hay directores que por sus años de experiencia y amistades sociales, se han ido repitiendo el cargo, pero lideran verticalmente causando temor, son poco empáticos. Acostumbrados a desarrollar la misma práctica, obliga a creer en la filosofía de cuantificar los éxitos, impulsando, obligando a extensos programas curriculares, evaluados reiteradamente, con el fin de destacar en las pruebas externas. Sin la preocupación de las diferencias individuales. El material es presentado en forma no apropiada a todos los niños, sin la precaución de las expectativas que pueden tener los jóvenes NNA. Su liderazgo va en la repetición de discursos motivador hacia mantener los protocolos sin tomar riesgos. Cuando los docentes tratan de modificar la forma en que siempre han hecho las cosas, expresa su malestar e impide que se generen propuestas en este sentido, opaca los liderazgo con capacidad creativa. Siempre busca culpables al desencanto escolar y no enfrenta el riesgo, la falla no está

en su vocabulario y siempre culpa de los fracasos a sus alumnos y la dejación, descuido de los padres. Para el estilo de director no exitoso, es muy conveniente la selección de alumnos. Este proceso equivocado muy personal del líder director, ha dado desconfianza a la comunidad, obteniendo como resultante disminución en los exámenes externos, un inestable medio ambiente, discusiones, desobediencia del personal. Una fuerte desilusión del profesorado que sólo cumple. Por el lado de los apoderados, menor participación de los padres, disminución matriculas. Situación que lleva a los padres a buscar colegios con mejores resultados y exitosos, en las comunas aledañas.

Como complemento, estamos en condiciones de señalar que los factores que hacen la diferencia entre centros escolares exitosos y no exitosos de las comunas de Coelemu, Penco y Tomé, año 2014 al 2017. Son los siguientes: (a) Liderazgo del director democrático transformacional, (b) un colegio con sello de equidad, calidad y desarrollo de competencias, (c) Padres empoderados con el trabajo escolar. Y, (d) con una organización preocupados de la inclusión y equidad educacional.

En suma, hoy bajo LGE, los liderazgos educativos están en base a la comunicación, a motivar, influenciar y conducir a personas, y el rol del líder no es impuesto. Básicamente el liderazgo está en la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos. Asimismo, se puede proponer que el líder tiene que ser una persona que además de su teoría dominante, su cultura social,

su estratificación social, debe adaptarse e influenciar positivamente a sus diversos equipos de trabajo, y esto lógicamente significa saber gestionar las diferentes generaciones. Las escuelas municipales deben dar un cambio cualitativo, la nueva Ley General de Educación (LGE, 2009) llama a los directores y a sus equipos directivos a liderar el cambio educativo en un escenario complejo, pues, deben competir con los centros educativos que buscan invertir cada vez menos en educar. Hoy existe la ley 20.501, que permite a los directores liderar con una horizontalidad, y mantener, sostener las relaciones entre los profesionales de la escuela con un mayor diálogo y coordinación de acciones. Citando a Mayor, (2003), la gestión en el ámbito educativo es "(...) un proceso consciente, toda vez que los actores sociales implicados en ella trabajan de forma cooperada y colectiva para lograr un objetivo común, (...); la gestión es también "(...) las maneras específicas en las que la organización se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales, (...)". Vries & Ibarra 2004. Así, en cada visita desarrollada en las tres comunas estudiadas, logramos de los campos visitados observar que la cultura en sí constituye un tipo de actividad que encuentra su fundamento en la práctica diaria de los hombres con el medio que lo rodea y del cual forma parte, así como de la sociedad donde están insertos. La gestión interna del centro escolar, es necesario tener bien claro que la gestión educativa opera al interior de la institución educativa a través de cuatro dimensiones o componentes: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y gestión de la comunidad. En el centro escolar un director genera gestión, pero cada centro es conducido por un individuo que enfrenta problemas, como: imponer su sello, integrarse a la cultural direccional, es decir, acomodarse a las políticas de gestión Daem. Por otro lado, coordinar a los docentes en mejorar las políticas

internar del centro y por último adaptarse a la cultura escolar de los apoderados. Es decir, están latente las palabras de Mayor e Ibarra (2004), desarrollar gestión con la comunidad, se hace referencia al acercamiento de la institución educativa a los problemas y necesidades de las comunidades externas para contribuir en su solución. Explícitamente, el estudio realizado ha permitido conocer las soluciones que exponen los municipios por la baja matrícula y las remediales que exponen, cerrar centros o conglomerar fusionando los centros. El servicio público da paso a un aspecto económico de cuadrar los balances y disponer los recursos a los problemas sociales. Esta etapa economicista cada vez merma la gestión del director desarrolla mejoras en la base de la creatividad del director. Evidenciando los aspectos relevantes que favorecen u obstaculizan la gestión directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera del centro. Asimismo, podemos decir que las dificultades que presenta la dirección por la falta de recursos, ha llevado que la nueva gestión educativa proponga un mejoramiento integral de los procesos internos y externos de la institución. Observándose mayor énfasis hacia el manejo de procesos organizativos, administrativos y de aplicación de las políticas de estrategia de conducción de docentes, con el propósito de sumar características individuales a grupales. El director centra su liderazgo bajo la premisa de ser transformacional, apoyándose en la resolución grupal a los frecuentes desafíos y problemas que debe enfrentar. El estudio ofrece una justificación de relevancia teórica al generar un horizonte de reflexión y debate académico en el profesorado (situación que se provocó cuando se aplicaban las entrevistas y se desarrollaban los focos group) respecto de lo que se determina a partir de las precisiones de algunos elementos conceptuales y pragmáticos obtenidos de la teoría de liderazgo transformacional y su aplicación, en tanto factor primordial de la mejora de la eficacia escolar.

Entrega una mirada general respecto de un estilo de liderazgo, en contexto de una organización escolar de tres comunas. Se espera que el estudio presentado contribuya a la reflexión y análisis permanente de los procesos de gestión, se condense en propuestas pertinentes y participativas cuyos resultados proporcionen mayores niveles de calidad de la educación y la gestión. Desde la óptica de futuras investigaciones, las explicaciones aparecen de manera parcial, lo que, sin embargo, se convierte en un punto de partida para continuar la investigación en contexto de liderazgo, abriendo un cauce hacia una muestra mayor de docentes en las comunas. A pesar de las dificultades y gran cantidad de dificultades que presentó la DAEM para llevar a cabo esta investigación, los directivos se presentaron muy abiertos y colaboradores, son los que expusieron con discursos de apoyo a la investigación. Es decir, se evidenciaba un autocontrol de grupo y aspecto emocional, se reconocían la capacidad de trabajo grupal, su discurso estaba por conocer los problemas de los demás y ser empático en sus soluciones, su actuar frente a los docentes se transmitida confianza, liderazgo y sinceridad. Muy rápidos en analizar a las personas y, por último, el interés de no dejar solos a los docentes. Para esta investigación es muy importante señalar un compendio de opiniones que se referían a esta investigación: “La investigación de campo que se desarrolla en estos sectores rurales son importante, participar es un deber. Las universidades siempre desarrollan investigaciones en zonas urbanas y se olvidan del sector rural”,” Esta es una de las formas que nosotros podemos gritar a las universidades, también nosotros existimos”, y, por último, “Somos directores con menores recurso económico, seleccionados para gestionar los recursos humanos y optimizar la educación”. Se reconocen algunas limitaciones del estudio. La primera de ellas está asociada a la modalidad de aplicación del instrumento y efectuar reuniones grupales. Muchas opiniones

Daem, estaban en base al temor de mover el panal de abeja y que las opiniones se basaran en opiniones políticas que técnicas, que no fue tal caso. La entrevista estuvo asociada a la predisposición para los tiempos de respuesta del cuestionario y al contexto específico para la administración del instrumento. Si, hubo resistencia edil, pero como se ha anunciado, fue sobrepasado por la disposición de los docentes y directivos que permitió llevar a cabo este proceso.

5.2. Anuncio.

Este estudio ha encontrado que hay un gran descontento dentro de los profesores sectores rurales. Los directores con carreras de años de experiencia versus directores adaptados a las nuevas exigencias con capacitaciones, Postítulos de liderazgo. Asimismo, un contraste entre docentes recién egresados, competentes en las nuevas exigencias, dispuestos y conocedores del marco de la buena enseñanza, procesos de construcción del portafolio de evaluación docente. Y, por otro lado, docentes ya con ocho años que empiezan a sentirse obsoletos y disminuidos profesionalmente. Porque, cada cuatro años han ido perdiendo autonomía y liderazgo profesional. Situación que desmejora por las nuevas políticas que cada gobierno ha ido proponiendo. Esta situación es irreversible, ya que el sentir está en la docencia. Los docentes, se sienten desamparados por la administración Daem, debido a que, en muchas ocasiones, los docentes y directivos deben contar con el gentil auspicio de los

apoderados para llevar a cabo su exitosa gestión. Y, por último, los directivos, más alejados de la urbe, se encuentran desamparados por las instituciones universitarias, ya que estas no se acercan a conocer las necesidades de los profesores, no se acercan a ofrecer seminarios o capacitación que permita actualizarse.

5.3.1- Propuesta (1) En base los resultados obtenidos, por las opiniones proporcionadas por los informantes y resultados obtenidos en reporté. Se presentará una matriz que señalará la “influencia de un director cuyo liderazgo real a encausado aumento de matrículas en las comunas de Tomé, Penco y Coelemu, su resultante ha sido una escuelas exitosas”. La matriz, que se presenta a continuación, deja en claro la influencia que desarrolla el director como líder pedagógico, en base a los siguientes enfoques: La instrucción en base en lo pedagógico, presenta un liderazgo transformacional y/o un liderazgo democrático participativo. Como norma se propone que si a lo menos, un director de estas zonas comunales presenta dos de esta característica, su influencia podrá conseguir un establecimiento enriquecido por la comunicación y la factibilidad de llegar a la población, mermando la deserción escolar.

5.3.2 Propuesta de rubrica sobre liderazgo

Enfoque de liderazgo para las escuelas	Quien ejerce liderazgo	Fuente de influencia sobre los docentes	Propósito de la influencia	Resultados del liderazgo
Liderazgo transformacional	Tiene liderazgo formal pero dirigido a lo emocional y democrático	Inspira a los profesores a lograr niveles altos, fuerte compromiso y capacidad de organización	Desarrolla prácticas con esfuerzo dirigido a la productibilidad, participación espontaneo.	Crecimiento en la organización para mejorar continuamente. Profesores creativos, participativos y apoderados comprometidos en lo desarrollo social del centro educativo.
Liderazgo Democrático	Tiene liderazgo, pero escucha opiniones antes de decidir.	Los docentes se sienten cómodos y escuchados pero el grupo disidente no coopera.	La organización se siente escuchada y asumen junto una mala decisión.	Escuela que escucha y decide de acuerdo a la mayoría
Liderazgo participativo	Tiene liderazgo en base a las opiniones de la organización	Comunicación, relaciones interpersonal en todo nivel	En conjunto toman las decisiones	Crecimiento depende la capacidad de la organización a responder en una manera productiva y democrática. Se toma mucho tiempo para desarrollar pero hay buenos resultados.

5.3.3.- Propuesta (2) Hay un clamor muy grande de parte de los profesores, quieren capacitación presencial, en el centro educativo. Sugerimos a las instituciones de capacitación como Instituto IRIDEC, IPLACEX, Universidades u otros, acudir a establecimientos educacionales con la finalidad u objetivo mejorar la calidad educativa. Para los directores y equipo EGE quieren reorientar sus esfuerzos por conocer los principales aprendizajes desde el mejoramiento escolar, como mejorar los liderazgos, con una mirada global de los recursos y procesos implicados en la mejora de los establecimientos, con propuestas focalizadas a estrategias, acciones, resultados de mejoramiento. Esta capacitación debe ir dirigido a directores, asesores técnicos, docentes que apoyen el mejoramiento escolar. Los módulos solicitados: Políticas educacionales, mejoramiento relaciones humanas escolar, liderazgo y mejoramiento escolar, observación y retroalimentación de clases para el desarrollo profesional docente. Acompañamiento técnico externo para el mejoramiento escolar. Y, por último, formalidad protocolar y el nuevo encasillamiento docente y beneficio grupal en el aprendizaje de los jóvenes. Se solicita que la metodología sea participativa, reflexiva, expositiva, incluyendo un trabajo individual, estudio de caso con resolución de problema, y debate del trabajo que se desarrolla con la correspondiente evaluación.

CAPITULO VI

REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFIAS

Anónimo (2017). Liderazgo, El ergonomista Influencia Social Mayoritaria Minoritaria. Disponible en <http://www.elergonomista.com/psicologia/17my17.html>

ADP y LCEE. Alta Dirección Pública y Ley de Calidad y equidad de la educación. Disponible en: <http://www.serviciocivil.gob.cl/educacion-inicio>

Agencia Calidad (2016). Estudio La autoestima académica y motivación escolar como predictor de la deserción en jóvenes vulnerables. Disponible en http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/Estudio_Autoestima_academica_y_motivacion_escolar.pdf

Agencia de Calidad (2016): Disponible en <http://www.agenciaeducacion.cl/>

Albrecht, Karl (2013): Inteligencia social: la nueva ciencia del éxito. Disponible en <http://www.pnlydesarrollopersonal.com/inteligencia-social-de-karl-albrecht-la-nueva-ciencia-del-exito/>

Araneda et al. (2008). Estudio de la calidad de la Integración Escolar. Disponible en <http://www.mineduc.cl/>

Apple y Beane, (2000). Escuelas Democráticas, Tercera Edición. Madrid, Morata.; Disponible en <http://www.fhumanas.com.ar/archivos/Escuelas%20Democr%C3%A1ticas.pdf>

- Bautista, S. (2008).** Habilidades De Dirección Del Servidor Público, En La Facultad De Estudios Superiores Acatlán De La Universidad Nacional Autónoma De México. Disponible en <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/sdba/Estilos%20de%20liderazgo%20antecedentes.htm>
- Bahamonde, J. (2015).** Ley Sep N° 20.248; Disponible en <https://es.slideshare.net/rodolfoobrequer7/ley-sep-54277471>
- Barboza, L. (2014).** Liderazgo Organizacional. Disponible en <http://agmcomorg2012.blogspot.cl/2014/06/liderazgo-organizacional.html>
- Benavides, M. et al. (2005).** Investigación Cualitativa: Triangulación. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0034-74502005000100008&script=sci_abstract&tlng=es
- Bennis, W. (1998).** Cómo Llegar a ser Líder. Editorial Norma. Colombia.
- Bolívar, A. (1997, p.2).** Liderazgo, Mejora y Centros Educativos; Disponible en http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070200190.U%20de%20Granada.Liderazgo_Mejora_y_Centros_Educativos.pdf
- Bolívar, A. (2010).** El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Disponible en <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Carbone, R et al. (2008, p.1).** Situación de liderazgo educativo en Chile. Santiago: Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado.
- Casares Arrangoiz, David (1996, p.23).** Liderazgo Empresarial; Disponible en <http://metasaprendidas.blogspot.cl/2009/11/liderazgo-empresarial.html>

- Casares, D. (1996).** Liderazgo, capacidades para dirigir. México, DF. 183 pp.
Disponible en <https://www.casadellibro.com/libro-liderazgo-capacidades-para-dirigir/9789681644857/493431>
- Castro, B. (2001).** La organización educativa: una aproximación desde la complejidad. Estudios Pedagógicos, N° 27, 2001, pp. 97-110. Disponible en http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052001000100007
- Castro, Elizabeth et al. (2006, p. 83-96).** Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. Omnia, vol. 12, núm.1, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela; Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/737/73712104.pdf>
- Castro, E et al. (2002).** Liderazgo y el Éxito de la Gestión Administrativa. Disponible en <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/526/1280>
- Castro, B (2001).** La organización educativa: una aproximación desde la complejidad. Estudios Pedagógicos, N° 27, 2001, pp. 97-110. Disponible en http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052001000100007
- Castro, E et al. (2006).** Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. Material. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/737/73712104.pdf>
- Castro, P et al. (2011).** Juventud y Enseñanza Media en Chile del Bicentenario. Antecedentes de la Revolución Pingüina; Disponible en http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103081220070.OPECH%20Juventud_y_Ensenanza_Media_en_Chile_del_Bicentenario_Antecedentes_de_la_revolucion_pinguina.pdf

- Ceballos, J (2014).** Liderazgo Joven en las Comunas de Chile. Disponible en <http://www.democracyspeaks.org/blog/liderazgo-joven-en-las-comunas-de-chile>
- Chávez, C. (2016).** Liderazgo. Disponible en <https://es.linkedin.com/pulse/liderazgo-c%C3%A9sar-david-ch%C3%A1vez-ram%C3%ADrez>
- Cherry, K. (2017).** La gran teoría del liderazgo del hombre. Disponible en <https://www.verywell.com/the-great-man-theory-of-leadership-2795311>
- CSPCE (2006, p.15-16).** Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación. Informe final de consejo asesor presidencial para la calidad de la educación. Disponible en file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/noticias-824_-1463759466.pdf
- Consortio para la Reforma del Estado (2015):** Un mejor estado para Chile: Propuesta de modernización y Reforma. Disponible en [...http://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/capitulo-3-personas-en-el-estado.pdf](http://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/capitulo-3-personas-en-el-estado.pdf)
- CSDN (1989).** Convención Sobre Los Derechos Del Niño. Disponible en [https://www.unicef.org/ecuador/convencion\(5\).pdf](https://www.unicef.org/ecuador/convencion(5).pdf)
- Cortés, C.(2002).** La técnica del Focus Group para determinar el diseño de experiencias de formación de usuarios; Disponible en http://cuib.unam.mx/publicaciones/5/metodos_cualitativos_tecnicas_de_focus_group_carlos_fernando_cortes_gomez.html
- Correa, H (1926 - 2008):** Una gestión administrativa. Disponible en <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-3456.html>

- Cox, C. (2014).** Las Políticas Educativas De Chile En Las últimas Dos Décadas Del Siglo XX. Disponible en <http://mapeal.cippec.org/wp-content/uploads/2014/05/Las-pol%C3%ADticas-educacionales-de-chile-en-las-%C3%BAltimas-dos-d%C3%A9cadas-del-siglo-XX.pdf>
- Cuevas, J. (2010).** La historia del liderazgo. Disponible en <http://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>
- Cynthia, D. (2000).** Unidad 1, La Educación Inclusiva. Disponible en <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/72/cd/curso/pdf/1.pdf>
- Delgado & Gutiérrez (1999).** Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Disponible en <https://es.scribd.com/doc/163033839/Metodos-y-Tecnicas-Cualitativas-de-Investigacion-Manuel-Delgado>
- Denzin, N. (1970).** Métodos sociológicos: un libro fuente. Aldine Publishing Company. Chicago.
- Eguiguren, P. (2009).** Educación Municipal: Cómo mejorar sus Resultados. Instituto Libertad y Desarrollo. Disponible en http://lyd.org/other/files_mf/118educacionmunicipalcomomejorarsusresultadospeguigurenabril2009.pdf
- El Enfoque (2011, p.2).** El enfoque de Contingencias en la administración. Disponible en <http://cursoadministracion1.blogspot.cl/2011/02/el-enfoque-de-contingencias-en-la.html>

- El Mercurio (2010).** Surgen los primeros rebeldes de la "semaforización"; Disponible en http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20100719/pags/20100719171016.html
- Esther Pérez Edo (2011).** Educación Inclusiva y Las Comunidades De Aprendizaje Como Alternativa A La Escuela Tradicional. Disponible en http://eprints.ucm.es/15853/1/LA_EDUCACI%C3%93N_INCLUSIVA_TFM.pdf
- Estrada M, S (2007).** Liderazgo A través De La Historia. Disponible en <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-LiderazgoATravesDeLaHistoria-4808064.pdf>
- Fortia (2012).** "Antecedentes del liderazgo". Disponible en <https://www.facebook.com/FortiaTechnology/posts/477027625644523>.
- Firestone (1995).** "Leadership: Roles or Functions?", en K. Leithwood (Ed.).
- Fullan, M. & Hargreaves, A.(1992).** Teacher Development and Educational Change. Londres: TheFalmerPress.
- Fullan, M.G. & Miles, M.B. (1992).** "Getting Reform Right: What Works and What Doesn't", Phi Delta Kappan, 73, 745-6.
- Fullan, M. (1993).** Change Forces. Probing the Depths of Educational Reform. Londres: The Falmer Press.
- Fullan, M. (2005).** Liderazgo Directivo: Claves Para Una Mejor Escuela; Disponible en <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>

- García, R. (2011).** Modelo Educativo Basado En Competencias: Importancia Y Necesidad. Disponible enfile:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Esritorio/(17)%20modelo%20educativo%20basado%20en%20competencias_%20importancia%20y%20necesidad.htm
- Glaser& Strauss (1967).** El descubrimiento de la teoría fundamentada: Estrategias para investigación cualitativa. Nueva York: Aldine Publishing.
- Goleman. D, (1995).** La inteligencia emocional en el contexto educativo: hallazgos científicos de sus efectos en el aula. Disponible en https://www.researchgate.net/profile/Pablo_Fernandez-Berrocal/publication/39207918_La_inteligencia_emocional_en_el_contexto_educativo_Hallazgos_cientificos_de_sus_efectos_en_el_aula/links/587f51a308ae9275d4ede93f.pdf
- González, R. (2010).** Diputado Rodrigo González: “Hay muy pocos jóvenes renovadores e innovadores”. Disponible en <http://www.soychile.cl/Valparaiso/Politica/2017/11/16/499428/Diputado-Rodrigo-Gonzalez-Hay-muy-pocos-jovenes-renovadores-e-innovadores.aspx>
- González, R (2014).** Expectativas de un liderazgo profesional de finanzas. Disponible en <http://www.forbes.com.mx/expectativas-de-un-liderazgo-profesional-de-finanzas/#gs.ruyurRY>.
- Gregory, E et al. (2008).** Alternativas institucionales para fortalecer la educación pública municipal. Disponible en file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/elaqua.pdf
- Harris, A. (2005).** Las distintas fuentes de liderazgo escolar: lo que funciona, por qué y cómo. Documento de trabajo de “Liderazgo en el aula, ¿realidad o Autopia?” Santiago de Chile: INET, PUC-UCSH-UCT.
- Hargreaves, A. &Fink, D. (2006).** El Liderazgo sostenible. Siete principios para el Liderazgo en centros educativos innovadores. Ediciones Morata.

- Hernández, F. & Baptista (2001).** Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández, F. (2015).** Los Retos y oportunidades de la Educación Indígena Bilingüe E Intercultural, En El Siglo XXI. Disponible en <http://www.universidadabierta.edu.mx/ActaEducativa/articulos/024.pdf>
- Herrera, M. (2000).** Liderazgo; Disponible en <http://www.unamosapuntes.mexico.com.mx/>
- Hiep, E et al. (2006).** Cómo demostrar un liderazgo efectivo en un ámbito intercultural. Información Comercial Española, 830, 125-132.
- Janesick, V. (1998).** Ejercicios de "estiramiento" para investigadores cualitativos. Disponible en http://psy.au.dk/fileadmin/site_files/filer_psykologi/dokumenter/CKM/NB26/ANM-BODA.pdf
- Kerlinger, F. (2002).** Metodología de la investigación, 3/e. Disponible en http://highered.mheducation.com/sites/9701036328/information_center_view0/introduccion.html
- Koonzt&Weihrich (1990).** Administración: una perspectiva global; Disponible en <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=FCEAL.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=006446>
- Kotter, J. (2003).** "The heart of the change". Disponible en <http://es.scribd.com/doc/49222067/antecedentes-liderazgo>.
- Krause, M. (1995).** La Investigación Cualitativa: Un Campo de Posibilidades y Desafíos; Disponible en <https://investiga-aprende-2.wikispaces.com/file/view/Inv-cualitat-Krause.pdf>
- Las Heras, J. (2009).** Nuevo libro del Dr. Jorge Las Heras analiza movimiento estudiantil de inicios del siglo XX; Disponible en <http://noticias.universia.cl/vida-universitaria/noticia/2009/05/19/288503/nuevo-libro-dr-jorge-heras-analiza-movimiento-estudiantil-inicios-siglo-xx.html>

Leithwood, K. (Ed.) (1995). International Handbook of Educational Leadership and Administration. Londres: Kluwer.

Leithwood, K et al. (2004). El licon éxito. El líder con éxito transformador en un mundo de políticas transeccionales. En: Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros en 233-245.

Leithwood, K et al. (2006). Liderazgo escolar exitoso: qué es y cómo influye en el aprendizaje de los alumnos. Disponible en <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación? Adrea de investigación Fundación Salesiana.

Leithwood, K Y Mascal, B. (1994). La restructuring. Educational administration quarterly.vpl. 30, n.4, 498-518.

Leithwood, K Y Mascal, B. (2008). The effects of leadership studenechievement.

Ley 18.962 (LOCE, 1990). Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (simplemente conocida como Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza o LOCE) es la ley chilena que, por mandato constitucional, tuvo por objeto fijar los requisitos mínimos que deberán cumplir los niveles de enseñanza básica y enseñanza media, regular el deber del Estado de velar por su cumplimiento, y normar el proceso de reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales de todo nivel. Fue publicada en el Diario Oficial de Chile del 10 de marzo de 1990.

Ley 18.695 (LOCM, 2006). Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades. Disponible en <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>

Ley 20.248 (Ley Sep). Resumen proyecto de Ley “Subvención Escolar Preferencial”. Disponible en <https://es.slideshare.net/guest4f84f8/ley-sep-resumen>

Ley 20.370 (LGE, 2010). Ley General Educación. Disponible en http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103050142570.

Ley 20.501 (2011). Ley de Calidad y Equidad de la Educación. Disponible en <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1022346>

- Ley 20.529 (2011).** Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización Disponible en <file:///C:/Users/user/Downloads/HL20529.pdf>
- López, P. (2010).** Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Educación. Estudios Pedagógicos XXXVI, N° 1: 147-158, 2010.
- López, P. (2010, p.149).** Variables Asociadas A La Gestión Escolar Como Factores De Calidad Educativa. Disponible en <http://www.scielo.cl/pdf/estped/v36n1/art08.pdf>
- L y D (1990).** Institución Libertad y Desarrollo. Fundado por Hernán Buchi, Carlos F. Cáceres, Cristián Larroulet y Luis Larrain; Libertad y Desarrollo es un centro de estudios e investigación privados.
- McGregor, D. (1994).** El lado humano de las organizaciones. Disponible en https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/mc-gregor-direccic3b3n_x_y.pdf
- Maestre, J. (1990).** La investigación en antropología social. Akal, Madrid. Disponible en http://repositorio.innovacionumh.es/Proyectos/P_22CursoMateriales/Antonio_Miguel_Nogues/wimba/media/Encuestas.htm
- Maldonado, V. (2006).** Conflictividad Educativa; Disponible en http://www.archivochile.com/Chile_actual/01_mse/4/MSE4_0045.pdf
- Martinez, J. (2008).** La Teoría del Aprendizaje y Desarrollo de Vygotsky; Disponible en <https://innovemos.wordpress.com/2008/03/03/la-teoria-del-aprendizaje-y-desarrollo-de-vygotsky/>
- Martinic, S. (2002).** Gestión efectiva para mejorar los aprendizajes, Revista de Educación, Ministerio de Educación N° 292, Chile, pp. 27-28.
- Martínez, J. (2011).** Liderazgo y competencias directivas en época de crisis, en Contribuciones a la Economía, marzo 2011. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg.htm>

Matus, C. (2015). Normalidad y diferencia en la escuela: Diseño de un proyecto de investigación social desde el dilema político-epistemológico; *Estud. Pedagógica*. Vol.41 no. especial Valdivia 2015. Disponible en http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052015000300009&script=sci_arttext

Matus, G et al. (2005). Metodología cualitativa: un aporte de la Sociología para investigar Bibliotecología, Valparaíso, Universidad de Playa Ancha.

Maureira, O. (2008). Tendencia de liderazgo directivo. *Boletín de Investigación*, vol 23, n.2, 81-102. Molinar, M y Velázquez. Labor Docente. Trillas: México.

Mayor, (2003): La gestión en el ámbito educativo.

Maxwell, J. (2009). Concepto de liderazgo. Disponible en <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-liderazgo.html>

Mind Tools USA (2011). Hola, somos herramientas mentales; Disponible en <https://www.mindtools.com/AboutMindTools.htm>

Ministerio De Educación De Chile y Unicef (2005). “¿Quién Dijo que no se Puede? Escuelas Efectivas en Sectores de Pobreza”, segunda edición.

Mineduc (2005). Calidad en todas las escuelas y liceos. Sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar, Santiago, Chile.

Ministerio de Educación (2007). Marco para la buena dirección. Santiago, Chile.

Mineduc (2015). Marco Para La Buena Dirección Y El Liderazgo Escolar, 1ª edición, 15.000 ejemplares. Disponible en http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&L E_2015.pdf

Mineduc(2016). Ministerio de educación, Gratuidad. Disponible en <http://www.gratuidad.cl/lo-que-debes-saber/>

- Ministerio de Educación (2017).** Ministerio de Educación PACE - Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior. Disponible en <https://pace.mineduc.cl/>
- Molina, José Secretario General de la Corporación (2010).** Disponible en http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20100719/pags/20100719171016.html
- Montes, Á. (2009).** El coaching como estrategia en educación; Disponible en <http://licmonicafronti.com.ar/sitio/category/facilitadores-de-cambio-en-educacion/page/3/>

- Mucchielli (1996).** Diferencia la etnobiografía plural, que entre cruza varias historias de vida, de la singular, que coincidiera con el concepto de historia de vida. Disponible en https://books.google.cl/books?id=IXcdV7aLbWcC&pg=PA259&lpg=PA259&dq=mucchielli+1996&source=bl&ots=FuRpGvHQjQ&sig=ZKyqZ2a0f4BB_fWI406y_TtMVlg&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4taWYkZXXAhWMkZAKHSyaCwcQ6AEILTAB#v=onepage&q=mucchielli%201996&f=false
- Muñoz, G. (2012).** ¿Sirve o no sirve la Ley SEP?. Disponible en <http://ciperchile.cl/2012/05/31/%C2%BFsirve-o-no-sirve-la-ley-sep/>
- Muñoz & Román (1989).** Modelos de organización escolar. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=292986>
- Müller, M et al. (2010).** Gestión Directiva. Disponible en <http://fundacionorigen.cl/esp/escuela-agroecologica/gestion-directiva/>
- Navarro, L. (2002, p.153-155).** Chile. Equidad Social y Educación en los 90. Buenos Aires: IIEP.
- Ouchi, W. (1982).** TEORIA Z, Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Barcelona: Ediciones Orbis, S.A.. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_Z
- OCDE (2008).** Chile. Revisión de las políticas Nacionales de Educación. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo.

- Padem Coelemu (2015).** Disponible en http://www.municipalidaddecoelemu.cl/transparencia/index.php?action=plantillas_generar_archivo&ig=206&m=1&a=2015&ia=5503
- Paige (1977).** El estudio científico del liderazgo político. Nueva York, prensa libre.
- Paradas, K (2015, p.12).** Historia, Jerarquía, Líder, Liderazgo, Origen. Disponible en <https://lidereseducativos.wordpress.com/tag/origen/>
- Pérez, E. (2011).** Educación Inclusiva y Las Comunidades De Aprendizaje Como Alternativa A La Escuela tradicional. disponible en http://eprints.ucm.es/15853/1/la_educaci%c3%93n_inclusiva._tfm.pdf
- Patiño, J. (2016).** Causas del Clima Laboral. Disponible en <https://es.linkedin.com/pulse/clima-laboral-negativo-jos%C3%A9-pati%C3%B1o>
- PDACE (2016).** Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar. Disponible en <Http://Portales.Mineduc.Cl/Plandeaseguramiento/Files/Assets/Common/Downloads/Plan%20de%20aseguramiento.Pdf>
- Puebla Espinosa, Alicia (03 Mayo 2014):** Importancia de la investigación educativa. Disponible en <https://www.transformacion-educativa.com/index.php/articulos-sobre-educacion/54-importancia-de-la-investigacion-educativa>
- Quecedo, R. et al. (2002).** Introducción a la metodología de investigación cualitativa, Revista de Psicodidáctica, núm. 14, 2002, pp. 5-39 Universidad del País Vasco/EuskalHerrikoUnibertsitatea Vitoria-Gazteiz, España. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/175/17501402.pdf>
- Ramírez, M et al. (2012).** Identificación de la percepción de los estudiantes y profesores de la carrera de administración de empresas de la pontificia universidad javeriana bogotá sobre las nuevas herramientas virtuales de la educación como blackboard en el ilumínate. Disponible en <https://repository.javeriana.edu.co:8443/bitstream/handle/10554/10730/RamirezGalindoMariaPaula2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Ricardo, J et al. (2008).** Situación del Liderazgo Educativo en Chile. Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo - Ministerio de Educación, Universidad Alberto Hurtado.
- Rivera, M. (2000).** El Clima Organizacional De Unidades Educativas Y La Puesta En Marcha De La Reforma Educativa. Disponible en <http://ww2.educarchile.cl/userfiles/p0001/file/clima%20organizacional%20en%20unidades%20educativas.pdf>
- Robinson, V et al. (2009).** School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. New Zealand: Best Evidence Synthesis Iteration [BES]: New Zealand Ministry of Education.
- Robledo, J. (2011).** Observación Participante: informantes claves y rol del investigador; Disponible en file:///C:/Users/user/Downloads/461-1-1822-1-10-20150617.pdf
- Rodrigo González (2010).** Diputado González acusa a ministro Lavín de amenazar avances en educación preescolar; Disponible en https://www.camara.cl/prensa/noticias_detalle.aspx?prmId=38288
- Rodríguez, G et al. (1996).** Metodología de la Investigación Cualitativa, Ediciones Aljibe. Granada (España).
- Rodríguez, Gil et al. (1999).** Metodología de la investigación cualitativa, Málaga, Aljibe.
- Rodríguez, Ó. (2005).** La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales. Disponible en <https://www.madrimasd.org/revista/revista31/tribuna/tribuna2.asp>
- Rojas, G. F. (2006).** Líderes escolares, un tesoro para la educación. Bases del liderazgo en educación. Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe [orealc/unesco](http://orealc.unesco.org) Santiago
- Rojas et al. (2010).** Situación Educativa de América Latina y el Caribe - Unesco; Disponible en www.unesco.org/new/fileadmin/multimedia/field/.../sitied-espanol.pdf

- Rodríguez Ruiz, Óscar (2005).** “La Triangulación como Estrategia de Investigación en Ciencias Sociales” Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología.
- Romo y Castillo (2002).** Metodologías De Las Ciencias Sociales Aplicadas Al Estudio De La Nutrición; Disponible en http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182002000100003
- SADP (2015).** Sistema de Alta Dirección Pública. Disponible en <https://www.serviciocivil.cl/sistema-de-alta-direccion-publica-2/>
- Sacge (2016).** Plan De Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016 – 2019. Disponible en <http://portales.mineduc.cl/plandeaseguramiento/files/assets/common/downloads/Plan%20de%20Aseguramiento.pdf>
- Sabino, C (1992).** El Proceso de Investigación. Disponible en https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf
- Sampierí, R (2010).** Metodología de la investigación, 5ta Edición. Disponible en https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Sampieri, R. (2006).** Metodología de la investigación, México, McGraw Hill.
- Sampieri, R et al. (1991).** Metodología de la investigación, 5ta Edición. Disponible en https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Sampieri, R et al. (2014).** Metodología de la investigación, 5ta Edición; MCGRAW-HILL / interamericana editores, s.a. de c.v. subsidiary of the McGraw-Hill Companies, INC. Prolongación Paseo De La Reforma 1015, Torre.
- Sarason, S. (1990).** The Predictable Failure of Educational Reform. San Francisco: JosseyBass.

- Sebastián, E. (2017).** Columna del diario la Tercera que señala “Nuestra crisis educacional, otra vez”. Disponible en <http://www.latercera.com/noticia/nuestra-crisis-educacional-otra-vez/>
- Sfeir, A. (2014).** El Liderazgo Verdadero. Disponible en <http://www.mundonuevo.cl/el-liderazgo-verdadero/>
- Soto et al. (1992).** La Organización Educativa y Su Cultura: Una Visión. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/761/76111491016.pdf>
- Stephen, A. (2010).** Liderazgo Directivo: Claves Para Una Mejor Escuela. Disponible en <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Stoner (1990).** Proceso Administrativo. Disponible en <http://organizacin-administracin-legisla.blogspot.cl/2010/09/proceso-administrativo.html>
- Stoner, J & Wankel, C. (1990).** Administración. Prentice-Hall. México.
- Taylor y Bogdan (2000).** Introducción a los métodos cualitativos. Disponible en <http://www.terras.edu.ar/aula/cursos/10/biblio/10taylor-s-j-bogdan-r-Metodologia-cualitativa.pdf>
- Tay, R. (2012).** La Enteligencia Emocional en la Empresa. Disponible en http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/teleconferencias/ix_teleconf/lainteligenciaemocionalaplicadacampolaboral.pdf
- Thomas, C (1840).** En Heroes, Hero-Worship, y Heroic in History. Disponible en http://history.furman.edu/benson/fywbio/carlyle_great_man.htm
- Togneri & Anderson (2003).** Beyond islands of excellence: What districts can do to improve instruction and achievement in all schools. Washington, DC: The Learning First Alliance.
- Troncoso, K. (2016).** Los 10 estilos de liderazgo más frecuentes en las organizaciones. Disponible en <http://catalogorrrh.cl/los-10-estilos-de-liderazgo-mas-frecuentes-en-las-organizaciones/>

- Tyler, W. (1996).** Organización escolar, una perspectiva sociológica. Segunda Edición Morata, S.L. Mejías Lequerica 1228004, Madrid. Disponible en https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=_JtnM714MZEC&oi=fnd&pg=PA13&dq=desde+perspectiva+sociol%C3%B3gica+la+escuela&ots=cGOxZ0fKrp&sig=6cUy4J51L76Ee1uxcOQoW8SX-ns#v=onepage&q=desde%20perspectiva%20sociol%C3%B3gica%20la%20escuela&f=false
- Universidad de Chile, noticias (2009).** Disponible en <http://www.uchile.cl/noticias/57007/extension-universitaria-un-instrumento-de-interaccion-y-cambio-social>
- UNESCO (2015).** Documento de posición sobre la Educación después del 2015. Información Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002273/227336s.pdf>
- UNICEF (2005).** POLÍTICAS EDUCATIVAS Y EQUIDAD. Disponible en http://www.unicef.cl/archivos_documento/127/Políticas%20Educativas.pdf
- Uribe (2005).** Digital observatory for higher education in latinamerica and the caribbean. Disponible en https://www.inacap.cl/tportal/portales/tp4964b0e1bk102/uploadImg/File/R EPITENCIA_DESERCION_L_E_Gonzalez_2005.pdf
- Valenzuela, P. & Horn, A. (2012).** Influencia del Liderazgo directivo en los resultados de los estudiantes. En J. Weinstein, & G. Muñoz, ¿Qué sabemos sobre los directivos de la escuela en Chile? (págs. 325-348). Santiago: Centro de Innovación en Fundación Chile y CEPPE.
- Vallejos, C. (2011).** La Semaforización de Lavin, respuesta de las demandas de la Confech; Disponible en https://issuu.com/saludpais/docs/semforizaci_n_para_lav_n__1_
- Valmi, S et al. (2007).** Diseños de Investigación Cuantitativa. Disponible en http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n3/es_v15n3a22.pdf

- Volante, P et al. (2015).** Hacia una teoría de acción en gestión curricular: Estudio de caso de enseñanza secundaria en matemática versión On-line ISSN0718-6924. Pontificia Universidad Católica, Chile Psicoperspectivas vol.14 no.2 Valparaíso mayo 2015. Disponible en <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol14-issue2-07>
- Vigostky (2012).** “La teoría de Vygotsky: principios de la psicología y la educación”; Disponible en <http://lateoriadevygotsky.blogspot.cl/2012/06/la-teoria-de-vygotsky-principios-de-la.html>
- Villanueva, J. (2008).** La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño Disponible en https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/22593/1/DPSA_Inteligencia%20emocional%20rasgo%2C%20autoeficacia.pdf
- Waissbluth, Mario (2013).** La educación en Chile está bien. Disponible en http://www.mariowaissbluth.com/descargas/mario_waissbluth_la_educacion_esta_bien_2da_edicion.pdf
- William, Ouchi (1982).** Teoría Z, Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Barcelona: Ediciones Orbis, S.A. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_Z
- William, Tyler (1996).** Organización escolar: una perspectiva sociológica. Ediciones Morata; Disponible en https://books.google.cl/books/about/Organizaci%C3%B3n_escolar.html?id=_JtnM714MZEC&redir_esc=y

Capítulo VII

ANEXOS

(7.1) Carta al Alcalde Laura Aravena Alarcón

Talca, 27 de septiembre de 2016

CARTA DE PRESENTACIÓN

Sra. Alcaldesa
Laura Margarita Aravena Alarcón
 Ilustre Municipalidad de Coelemu

Distinguida Sra, junto con saludarle cordialmente, vengo a solicitar vuestra autorización para llevar a cabo en su comuna el trabajo de campo de la investigación que desarrolla el estudiante **Raúl Alberto Oyarzún Araneda**, alumno regular del Programa de Doctorado en Educación de la Universidad Privada de Tacna del Perú, quien actualmente se encuentra en la etapa de desarrollo de su tesis de grado, último requisito académico que impone el programa para certificar la suficiencia investigativa del candidato y optar al grado académico en comento.

La investigación que el doctorando antes individualizado desarrolla tiene por objeto: Comparar las prácticas de gestión llevadas a cabo en centros escolares exitosos con las prácticas de gestión de centros escolares con resultados deficientes, en establecimientos educacionales municipales de la comuna de Coelemu, entre los años 2013 - 2016, Chile y para ello es fundamental acceder a la información que pueden reportar los actores involucrados de la comuna que administra y así de esa forma configurar los registros necesarios para dar cuenta del problema de investigación que orienta la pesquisa.

En el contexto de dicho trabajo de campo, el candidato se compromete a tratar con total y absoluta confidencialidad los datos que reporte la aplicación de los instrumentos que se acompañan a la presente y a proporcionar a usted o a quién designe toda la información que sea requerida y que usted considere de utilidad, en el entendido que el posterior análisis de dichos datos bien pueden servir para orientar procesos de cambio, innovación o mejora de algunas prácticas institucionales.

Por lo anteriormente expuesto, mucho agradeceré tenga a bien considerar favorablemente la solicitud en comento.

Sin otro particular, se despide con especial atención,


Director
Programa Doctorado en Educación
Universidad Privada de Tacna - Iridec

Dr. Pedro E. Rosales Villarroel
 Director Académico
 Programa Doctorado en Educación

ANEXO II

(7.2) Carta al Alcalde Víctor Hugo Figueroa R



UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO

Talca, 27 de septiembre de 2016

CARTA DE PRESENTACIÓN

Sr. Alcalde
Victor Hugo Figueroa Rebolledo
Ilustre Municipalidad de Penco

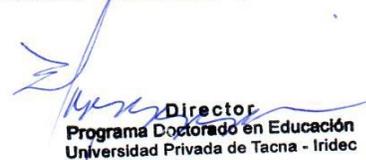
Distinguido Sr, junto con saludarle cordialmente, vengo a solicitar vuestra autorización para llevar a cabo en su comuna el trabajo de campo de la investigación que desarrolla el estudiante **Raúl Alberto Oyarzún Araneda**, alumno regular del Programa de Doctorado en Educación de la Universidad Privada de Tacna del Perú, quien actualmente se encuentra en la etapa de desarrollo de su tesis de grado, último requisito académico que impone el programa para certificar la suficiencia investigativa del candidato y optar al grado académico en comento.

La investigación que el doctorando antes individualizado desarrolla tiene por objeto: Comparar las prácticas de gestión llevadas a cabo en centros escolares exitosos con las prácticas de gestión de centros escolares con resultados deficientes, en establecimientos educacionales municipales de la comuna de Penco, entre los años 2013 - 2016, Chile y para ello es fundamental acceder a la información que pueden reportar los actores involucrados de la comuna que administra y así de esa forma configurar los registros necesarios para dar cuenta del problema de investigación que orienta la pesquisa.

En el contexto de dicho trabajo de campo, el candidato se compromete a tratar con total y absoluta confidencialidad los datos que reporte la aplicación de los instrumentos que se acompañan a la presente y a proporcionar a usted o a quien designe toda la información que sea requerida y que usted considere de utilidad, en el entendido que el posterior análisis de dichos datos bien pueden servir para orientar procesos de cambio, innovación o mejora de algunas prácticas institucionales.

Por lo anteriormente expuesto, mucho agradeceré tenga a bien considerar favorablemente la solicitud en comento.

Sin otro particular, se despide con especial atención,


Director
Programa Doctorado en Educación
Universidad Privada de Tacna - Iridec

Dr. Pedro E. Rosales Villarroel
Director Académico
Programa Doctorado en Educación

ANEXO III

(7.3) Carta al Alcalde Gloria Ivonne Rivas Ortiz



Talca, 27 de septiembre de 2016

CARTA DE PRESENTACIÓN

Sra. Alcaldesa
Gloria Ivón Rivas Ortiz
 Ilustre Municipalidad de Tomé

Distinguida Sra, junto con saludarle cordialmente, vengo a solicitar vuestra autorización para llevar a cabo en su comuna el trabajo de campo de la investigación que desarrolla el estudiante **Raúl Alberto Oyarzún Araneda**, alumno regular del Programa de Doctorado en Educación de la Universidad Privada de Tacna del Perú, quien actualmente se encuentra en la etapa de desarrollo de su tesis de grado, último requisito académico que impone el programa para certificar la suficiencia investigativa del candidato y optar al grado académico en comento.

La investigación que el doctorando antes individualizado desarrolla tiene por objeto: Comparar las prácticas de gestión llevadas a cabo en centros escolares exitosos con las prácticas de gestión de centros escolares con resultados deficientes, en establecimientos educacionales municipales de la comuna de Tomé, entre los años 2013 - 2016, Chile y para ello es fundamental acceder a la información que pueden reportar los actores involucrados de la comuna que administra y así de esa forma configurar los registros necesarios para dar cuenta del problema de investigación que orienta la pesquisa.

En el contexto de dicho trabajo de campo, el candidato se compromete a tratar con total y absoluta confidencialidad los datos que reporte la aplicación de los instrumentos que se acompañan a la presente y a proporcionar a usted o a quién designe toda la información que sea requerida y que usted considere de utilidad, en el entendido que el posterior análisis de dichos datos bien pueden servir para orientar procesos de cambio, innovación o mejora de algunas prácticas institucionales.

Por lo anteriormente expuesto, mucho agradeceré tenga a bien considerar favorablemente la solicitud en comento.

Sin otro particular, se despide con especial atención,


Director
Programa Doctorado en Educación
Universidad Privada de Tacna - Irídec

Dr. Pedro E. Rosales Villarroel
 Director Académico
 Programa Doctorado en Educación

(7.4) Encuesta Estructurada**ENCUESTA**

La Universidad UPT, en proceso de desarrollo del Programa de Doctorado en Gestión Educacional; se encuentra en proceso de investigación de campo, con objetivo de “Identificar el estilo de liderazgo en establecimiento educacional exitoso en las comunas de Penco, Coelemu y Tomé, Chile”. Marque con un círculo la respuesta que más se aproxime a su opinión. Los resultados serán utilizados por el investigador en forma anónima y permitirá conocer la realidad del contexto.

Llenados de datos:

NRBD	
Nombre del establecimiento	
Rut	
Nombre y Apellido	
Dirección	
Cargo	

Sexo		Nivel Educativo		Comuna	
Masc		Básico		Tomé	
				Penco	
Fem		Medio		Coelemu	

(I) Conocer el estilo de liderazgo desarrollado en la práctica de un Directivo exitoso versus no exitoso.

(1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que comúnmente usa, como el director del Centro?

- (1) Democrático
- (2) Autoritario
- (3) Transformacional
- (4) Participativo crítico
- (5) Democrático participativo autoritario
- (6) Otro...¿cuál?...

(2) ¿Cuántas reuniones se desarrollan con profesores?

- (1) Una vez a la semana
- (2) Dos veces a la semana
- (3) Una vez al mes
- (4) Bimestralmente
- (5) No es necesario reunirse
- (6) Otro...¿cuál?...

(3) ¿Lleva registro de las reuniones de Equipo EGE?

- (1) Semanal
- (2) Diaria
- (3) Mensual
- (4) Bimestral
- (5) Semestral
- (6) Otro...¿cuál?...

(4) "Ser un Director profesional, se sabe lo que uno hace y cómo se lleva a cabo? Se refiere a:

- (1) Ser imparcial y mantener un alto grado de conducta y rendimiento.
- (2) Influir de manera efectiva en el mejoramiento de los establecimientos educacionales.
- (3) La labor es movilizar e influenciar a otros para articular, lograr los objetivos y metas compartidas.
- (4) Mantenerse ajeno de las decisiones de los docentes
- (5) Nunca considerar la opinión docente en sus decisiones
- (6) Otro...¿cuál?...

(II) Explorar la praxis de gestión directiva en el campo, que alcanzo el éxito en cada comuna.**(5) Como conocedor de su contexto, circula por el establecimiento.**

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Regularmente
- (4) Siempre
- (5) Constantemente
- (6) Otro...¿cuál?...

(6) Conversa con los apoderados, alumnos y personal no docente

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Regularmente
- (4) Siempre
- (5) Constantemente
- (6) Otro...¿cuál?...

(7) Lleva un control y registro de las reuniones con equipo EGE

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Regularmente
- (4) Siempre
- (5) Constantemente
- (6) Otro...¿cuál?...

(8) Del Marco de la Buena Dirección, qué resulta más importante.

- (1) Plan de mejoras educativas (PME).
- (2) Gestión del Clima Institucional y Convivencia.
- (3) El proyecto Institucional.
- (4) El reglamento interno de convivencia.
- (5) Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima.
- (6) Otro...¿cuál?...

(III) Analizar la gestión del Director en base a la participación del CCPP y CCAA.**(9) Desarrolla reuniones con el CCPP permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educativo**

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Regularmente
- (4) Siempre
- (5) Constantemente
- (6) Otro...¿cuál?...

(10) Desarrolla reuniones con el CCAA permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educativo

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Regularmente
- (4) Siempre
- (5) Constantemente
- (6) Otro...¿cuál?...

(11) Desarrolla programas extracurriculares, destacando el sello de la Institución Educativa

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Regularmente
- (4) Siempre
- (5) Constantemente
- (6) Otro...¿cuál?...

(12) Desarrolla programas o reuniones con el Consejo Escolar.

- (1) Nunca
- (2) A veces
- (3) Regularmente
- (4) Siempre
- (5) Constantemente
- (6) Otro...¿cuál?...

(7.5) Listado de Participantes e Informantes Claves

Participantes	Nombre Apellidos	Establecimiento	NRBD	Comuna
Nº1	Guido Martínez Caro	Escuela de Dichato	4834	Tomé
Nº2	Luis Flores Matamala	Escuela Gabriela Mistral	11394-8	Tomé
Nº3	Ricardo Alexis Sandoval Ramírez	Escuela Isla de Pascua	4807-0	Penco
Nº4	Mónica Araya Fuentealba	Los Conquistadores	18014-9	Penco
Nº5	José Branco Badilla	Escuela Villa Jesús	4048-7	Coelemu
Nº6	Daniela Villegas Novoa	Escuela María Teresa Marchant	4050-9	Coelemu
Nº7	María Isabel Romero	Escuela José Francisco Pino	18002-5	Coelemu
Profesor o Investigador: Raúl Alberto Oyarzún A				

(7.6) Entrevistas Director Colegio Dichato**(1) ENTREVISTA:**

Guido Martínez Caro	Colegio de Dichato	Calle Daniel Vera s/n	Tomé
---------------------	--------------------	-----------------------	------

(I) Conocer el estilo de liderazgo desarrollado en la práctica de un Directivo exitoso versus no exitoso.**(1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que comúnmente usa, como el director del Centro?**

Participante N°1: democrático,

Profesor: ¿Qué entiende por democrático?

Participante N°1: No, yo le doy participación a toda la gente y cuando tomo decisiones generalmente apoyado por el equipo de gestión o del consejo escolar, pero fundamentalmente por el consejo escolar.

Prof: Por ejemplo, un grupo dijo si y el otro no, hay una diferencia de posiciones.

Participante N°1: Buscamos consenso.

Prof: ¿Cómo ha estado el Simce? ¿Cómo fue el puntaje del Simce este año?

Participante N°1: Hemos bajado los puntajes este año, pero estamos en el alrededor de 250 puntos. Pero, este año, creo que vamos a repuntar aún más. Hemos sistematizado el sistema así que nuestro rendimiento será excelente.

(2) ¿Cuántas reuniones se desarrollan con profesores?

Profesor: ¿Desarrolla semanalmente reuniones con su equipo de gestión?

Participante N°1: Sí, todas las semanas,

Profesor: ¿Divide las reuniones o no?

Participante N°1: Sí, las divido en Técnica y Administrativa. Se desarrollan los martes y miércoles. Los martes las manejo yo como la administrativa y la Técnica las maneja la Jefa de UTP.

(3) ¿Lleva registro de las reuniones de Equipo EGE?

Profesor: ¿Se lleva registro de las reuniones con el equipo Ege?

Participante N°1: Sí, se desarrollan cada dos semanas, es decir, dos veces a la semana mínimo. ¡Perdón! - corrijo-dos veces al mes.

Profesor: ¿Con esa información, ¿qué hacen con ella?

Participante N°1: Generalmente es para tomar decisiones con respecto a las actividades que llevemos a cabo hacia la comunidad. Oh, dentro del centro educacional. La reunión fija los estándares que vamos a tratar en el consejo de profesores, es decir, Tabla del consejo de Profesores.

**(4) “¿Ser un Director profesional, se sabe lo que uno hace y cómo se lleva a cabo?
Se refiere a:**

Profesor: ¿Qué opina de la cita leída?

Participante N°1: yo no creo en los liderazgos individuales ni absolutos, ni dictatorial. Yo siempre creo en los liderazgos democráticos. Esa frase como esta no me satisface, ya que no me representa. Porque mi estilo es hacer participar a todos los integrantes del consejo. Y las decisiones se toman en base a la opinión de todos los participantes de la reunión.

Profesor: ¿pero usted no influye para tomar una decisión? Por ejemplo, ¿preocupémonos que haya menor ausentismo?

Participante N°1: Lo que pasa, que las escuelas tienen un PEI y un PME, esos son unos objetivos y metas que debemos conseguir durante el año. Indudablemente son instrumentos que también se construyen con toda la comunidad participante en el consejo, pero, primero se consensua con el equipo de gestión. Y, luego se dan a conocer, con la finalidad de alcanzarlos. Todo lo que es matrícula, rendimiento y asistencia.

(5) Como conocedor de su contexto: Circula por el establecimiento.

Profesor: ¿Circula constantemente por el establecimiento?

Participante N°1: Sí, constantemente estoy visitando los establecimientos a mi cargo. Ya que tengo dos, por el terremoto, el colegio se dividió en dos. Visito las aulas, las clases y consulto a los alumnos sus avances.

(6) Conversa con los apoderados, alumnos y personal no docente

Profesor: ¿Conversa con los padres y apoderados, alumnos, asistentes de la educación?

Participante N°1: Estoy muy preocupado de todo...yo soy un director híper activo. Siempre estoy conversando con los padres y apoderados y viendo los problemas que le aquejan.

(7) Lleva un control y registro de las reuniones con equipo EGE

Profesor: ¿Llevan registro de las reuniones con los apoderados u otro organismo?

Participante N°1: Sí, nosotros confeccionamos nuestra propia planilla de registro y nos permite organizarnos.

Profesor: El director me está mostrando un cuaderno de registro, dividido en columnas: fecha de desarrollo, Actividades, Presentes en reunión, Conclusiones y firmas de asistencia.

Participante N°1: Por lo mismo, debemos guardar evidencia porque trabajamos con la Ley Sep. Y a fin de año te piden evidencia de todo. Ahora estamos haciendo una olimpiada de matemáticas y lenguaje. Y, tenemos que hacer una pauta, desarrollo y profesores participantes.

(II) Explorar la praxis de gestión directiva en el campo, que alcanzo el éxito en cada comuna.

(8) Del Marco de la Buena Dirección, qué resulta más importante.

Informante N°1: El estilo de liderazgo que él director tiene. Mi liderazgo va enfocado hacia todo lo pedagógico, especialmente con el centro enfocado a los objetivos académicos.

Profesor: ¿En especial, usted se enfoca al cumplimiento curricular?

Participante N°1: Sí, debido a que nos aferramos al curriculum nacional. Cambiando las planificaciones, debido a que como los alumnos son muy vulnerables, es decir, de distintos contextos psicosocial y cultural nos enfocamos a enseñar habilidades de contenidos. Que lea bien, correctamente. Y, además preocuparnos por las habilidades blandas. Porque las familias son muy disfuncional y esto requiere de mucho estímulo.

(III) Analizar la gestión del Director en base a la participación del CCPP y CCAA.

(9) Desarrolla reuniones con el CCPP permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional

Participante N°1: Si en forma periódica hay reuniones con los Padre y a veces asisto a las reuniones del Centro de Padres. Una vez al mes. Me reúno con la directiva en función de objetivos que se propongan, que hagan actividades y premien. Vuelvo a insistir, las familias son muy disfuncionales y hay que estar incentivándolos constantemente, para que asistan a las reuniones y estén pendiente de sus hijos.

(10) Desarrolla reuniones con el CCAA permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional

Profesor: Sí, tenemos un encargado profesor con horas para que gue a los jóvenes en sus actividades, pues como son altamente vulnerables se desmotiva muy luego frente a cualquiera dificultad u obstáculo.

(11) Desarrolla programas extracurriculares, destacando el sello de la Institución Educativa

Participante N°1: Nosotros tenemos cuatro sellos, primero somos una escuela con aprendizaje efectivo, para que cada alumno aprenda. Tenemos una evaluadora externa llamada APTUS, para poner en marcha este objetivo y saber si los niños están aprendiendo. Las pruebas las va enviar el ministerio internamente y los resultados.

(12) Desarrolla programas o reuniones con el Consejo Escolar.

Participante N°1: El concejo escolar, participa el presidente del centro de alumnos, el sostenedor, el representante de los profesores, director, secretaria o representante de los asistentes de la educación.

Profesor: ¿Existe alguna diferencia entre el Marco de la buena enseñanza y el Marco de la buena dirección?

Participante N°1: Realmente, no recuerdo, pero te puedo decir que el Marcos son procesos regulatorios de las funciones tanto para el director como el de los docentes. Estos coinciden en cuatro dominios.

Profesor: Bueno profesor, se le agradece su participación en este proceso. Muchas gracias.

(7.7) Entrevistas Director Col. Gabriela Mistral

Luis Flores Matamala	Colegio Gabriela Mistral	Camilo Henríquez s/n	Tomé
----------------------	--------------------------	----------------------	------

(I) Conocer el estilo de liderazgo desarrollado en la práctica de un Directivo exitoso versus no exitoso.**(1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que comúnmente usa, como el director del Centro?**

Participante N°6: El estilo de liderazgo que empleo, es el democrático participativo y autoritario. Pues cuando desarrollo las reuniones, y los docentes en el consejo. Exponen diferencias de opinión y aparece más de una, las anoto en una pizarra y levantamos la mano para escoger una de ellas. Dejamos registrado en un cuaderno de acta.

Profesor: Hay veces que no se desarrolla la participación.

Participante N°6: No. Primeramente se lee correspondencia de la Daem o programas de otras instituciones. Seguido, se expone la carta de temas a tratar, además de los varios. Durante la exposición de cada estamento aparecen ideas que se lleva a votación.

Profesor: ¿qué ocurre cuando hay discrepancias?

Participante N°6: Cuando hay discrepancias, se vota la respuesta pero siempre liderando para que la propuesta se ajuste más a la necesidad del establecimiento.

Profesor: ¿Estamos hablando de un estilo de liderazgo?

Participante N°6: es el democrático participativo autoritario.

Profesor: Existe un estilo no democrático participativo.

Participante N°6: Ja, ja...no, la participación y la o ponencias de ideas permite la democracia.

(2) ¿Cuántas reuniones se desarrollan con profesores?

Participante N°6: Dos reuniones a la semana, una el día Martes que es la administrativa y el día Jueves, la que sería la reunión Técnica.

Profesor: Sólo dos reuniones a la semana!...

Participante N°6: En ocasiones, si se requiere dejamos solo durante la semana reuniones administrativas, con la finalidad de optimizar acciones o situaciones representativas que van a ir hacia la comunidad educativa.

(3) ¿Lleva registro de las reuniones de Equipo EGE?

Participante N°6: Mi liderazgo está bajo la alta dirección pública, en la cual mi equipo de gestión es de confianza. Nosotros acordamos desarrollar todos los días lunes a las 9:00 am reuniones de EGE.

Profesor: ¿Llevan registro de las reuniones?

Participante N°6: **Nosotros** acordamos en la reunión EGE agenda los temas, para exponer a los docentes en el consejo administrativo. De esta situación, la secretaria de dirección lleva control y archiva. Finalidad, formalizar registro de reuniones y temas para justificar Acciones del PME.

**(4) “¿Ser un Director profesional, se sabe lo que uno hace y cómo se lleva a cabo?
Se refiere a:**

Participante N°6: El liderazgo ejercido es democrático participativo, pero hay que guiar a los docentes, frente algunas posiciones y radicalizar otras. No es conveniente que exista enfrentamiento. Soy participativo, pero siempre hay que conducir e influenciar sobre los docentes escogiendo la mejor propuesta.

Profesor: Pero uno tiende a influir sobre algunas decisiones, o no.

Participante N°6: Por supuesto que uno debe conducir. Por otro lado, como líder pedagógico se debe proponer una idea y ser consecuente. Además de dar ejemplos. Seguido, hay metas e índices que se deben cumplir y para eso trabajamos.

Profesor N°0: Pero, ¿hay experiencias que validan su actuar?

Participante N°6: Sí, yo he sido director del Colegio de Punta de Parra, donde ahí con mi estrategia logre consecutivamente durante tres años consecutivos 300 puntos en el Simce. Situación que la deseo replicar, aquí en el establecimiento Gabriela Mistral. Esta situación me valida ante los docentes, pues mis solicitudes de acciones no se cuestionan, solo se desarrollan.

(II) Explorar la praxis de gestión directiva en el campo, que alcanzo el éxito en cada comuna.

(5) Como conocedor de su contexto: Circula por el establecimiento.

Participante N°6: No, esa es tarea del equipo de gestión. Ellos me suplen en la mañana. Reciben a los docentes (Utp) y el inspector general ve si hay faltantes de docentes y asume, la designación de un docente del equipo técnico que tome el curso. Ya que en Utp hay más de tres docentes colaborando en la actividad técnica.

Profesor N°0: Pasemos a la pregunta N° 6.

(6) Conversa con los apoderados, alumnos y personal no docente

Participante N°6: Una de las estrategias es tener conversación con todos. Un líder pedagógico integra a todo su personal y yo desarrollo una reunión a la semana con los asistentes de la educación y escucho sus propuestas. Además, recibo a los apoderados cuando tienen consultas. Soy director de puertas abiertas y ellos pueden pasar a mi oficina a saludar. Al igual, sobre los alumnos.

Profesor N°0: ¿Qué información y necesidades presentan los asistentes de la educación?

Participante N°6: Los asistentes presentan también sus propuestas y las atendemos, son parte del equipo de respaldo. Colaboran mucho en el cuidado de los chicos en el patio.

(7) Lleva un control y registro de las reuniones con equipo EGE

Participante N°6: Sí. Como dije anteriormente, la secretaria de dirección lleva el control.

(8) Del Marco de la Buena Dirección, qué resulta más importante.

Participante N°6: El proyecto educativo institucional (PEI), es la carta de navegación del establecimiento. Pero, el marco de la buena dirección, son las funciones del director y ellas orientan las actividades del líder.

Profesor: Pero dentro del marco, qué es lo más relevante.

Participante N°6: Conocer los cuatro estados del marco de la buena dirección, como: Gestión, Curriculum, Medio ambiente y la utilización de los recursos. Pero, dentro de la gestión, se destaca el Liderazgo del director, que sea democrático, pues sin él, las actividades no ocurren, se desorganiza todo. Por ello, el líder pone orden y escucha a la mayoría en pos del centro educativo.

(III) Analizar la gestión del Director en base a la participación del CCPP y CCAA.

(9) Desarrolla reuniones con el CCPP permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educativo

Participante N°6: Los apoderados empoderados con las actividades del centro educativo participan en las reuniones y colaboran constantemente. Más aún, si tengo la dirección de puertas abiertas.

Profesor: Pero ellos ¿escogen sus autoridades y trabajan para el colegio?

Participante N°6:El Centros general de Padres escogen sus autoridades por dos año y colaboran con la dirección, desarrollan bingos y otras actividades, como el día del apoderado, día del niño y asistentes de la educación. Además, están ahí con la premiación de los docentes, para su día.

(10) Desarrolla reuniones con el CCAA permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional

Participante N°6:Los alumnos escogen sus autoridades, me traen sus peticiones. Además, la organización OPD viene constantemente a ayudarlos en sus peticiones y junto con los padres y el micro centro, colaboran en las actividades del colegio.

Profesor:Ah, ¡qué bien!

(11) Desarrolla programas extracurriculares, destacando el sello de la Institución Educacional

Participante N°6:Tenemos profesores de extracurriculares, o de talleres escogidos por los alumnos. Como: Ajedrez, Folclor, Música, Conjunto musical, Banda de Guerra y deportes, como el futbol para varones y danza para las damas.

Profesor: Ah, qué bien!...

(12) Desarrolla programas o reuniones con el Consejo Escolar.

Participante N°6:Si, el consejo escolar se reúne bimestralmente, es decir cuatro veces al año y en la última sesión revisamos el discurso de la cuenta pública, que desarrollo frente a los Padres y Apoderado.

Profesor: Bueno profesor, se le agradece su participación en este proceso. Muchas gracias.

(7.8)Entrevistas Director Col. Isla de Pascua

Ricardo Alexis Sandoval Ramírez	Escuela Isla de Pascua	Penco
--	-------------------------------	--------------

(I) Conocer el estilo de liderazgo desarrollado en la práctica de un Directivo exitoso versus no exitoso.

(1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que comúnmente usa, como el director del Centro?

Participante N°3: Generalmente el estilo que uso, es un liderazgo transformacional en la cual ocupa las tres dimensiones la persona que conlleva, sus emociones y su cuerpo, básicamente en eso. La idea es tomar como base, los cambios que puede tener una persona o un equipo, para este caso, la persona como netamente tal sin olvidar sus emociones.

Profesor: Director, en base a un orden, en el caso si hay una reunión. Cómo cree usted que sería una buena participación.

Participante N°3: Se refiere a la convocatoria.

Profesor: Al conjunto de profesores, hay una participación y se expone una idea. ¿Cómo ve al grupo?

Participante N°3: Acabamos de tener una reunión extraordinaria. En la cual cité yo, a través del inspector a una reunión. Aquí son prácticamente semanales. Para darles una información, “ayer tuvimos una representación de una colega, que sea una experiencia exitosa en la comuna y yo los reuní solo para darle una información”. De la felicitar a la profesora, entregar un estímulo por el desempeño que tuvo en esta representación. Los profesores reciben la información, la escuchan bien y como tenía carácter de felicitación tuvo una buena llegada.

Profesor: es decir, usted escucha las opiniones de los demás colegas.

Participante N°3: Justamente, aparte de esta reunión. Desarrollamos el tema de la Teletón, yo les pedí a los profesores si podían ir a dejar un aporte y les manifesté que lo dejaba a criterio de cada uno. Yo entiendo que hay personas que están con dificultades otros no, así que lo dejo en sus manos.

Profesor: Voy a ponerle un caso o un ejemplo. En el sentido que, llamé a un consejo de profesores y hay hartos profesores, hay una discusión por un tema. Y aparecen cinco respuestas. ¿Cuál es su resolución?

Participante N°3: Las anoto, las apunto y dejo la respuesta para hacerlo después. No la revuelvo en el momento, Por el momento voy a ver que tengo distintas opiniones y no van a ser las más acertadas ya que son del momento. Si no que las apunto y las vemos más adelante y les digo que lo vamos a resolver.

Profesor: Es decir, estamos hablando de un director democrático.

Participante N°3: Desde esa perspectiva, muy democrático.

Profesor: Voy a lo siguiente, como usted está preocupado de la persona, de la emoción y sentimiento. Un democrático, especialmente ¿cómo se definiría?

Participante N°3: Democrático, sí. Pero consultando,...

Profesor N°0: Mi pregunta va: ¿Cómo define a un líder democrático?

Participante N°3: Primero yo puedo girar mi decisión dentro de mi equipo de gestión. Siempre las tomamos entre cinco o seis personas, llevamos propuesta a los profesores. El líder democrático, escucha y trae las nociones que nos entregan y las estudiamos con el equipo de gestión. Las presentamos y ellos la entregan sus opiniones, al centro.

(2) ¿Cuántas reuniones se desarrollan con profesores?

Participante N°3: Una vez a la semana. Primero, el día lunes una reunión de Gestión, 10 personas que estamos en el equipo de gestión. Todos los Lunes, se llega a acuerdos y el martes, el consejo de profesores.

Profesor: ¡Perfecto!...

(3) ¿Lleva registro de las reuniones de Equipo EGE?

Participante N°3: Sí, hay una persona cargo que lleva una pequeña acta en la cual se toman los acuerdo que vamos a llevar al consejo.

Profesor: Acá desarrollan... ¿Cada cuánto tiempo se llevan estas sesiones?

Participante N°3: Una vez a la semana.

**(4) “¿Ser un Director profesional, se sabe lo que uno hace y cómo se lleva a cabo?
Se refiere a:**

Participante N°3: Bueno en general. Como le contaba anteriormente, trato que generar con el equipo directivo (Jefe de Utp e Inspector General), los acuerdos que vamos a llevar para comunicarlos. Proyectos, algunas prácticas que deseamos instalar, algunas compras. Pero si, estas son propuestas que considero muy notable que, son los profesores los que llevan a cabo las actividades. No las desarrollo yo, yo estoy en la oficina generando una gestión, liderando a los asistentes de la educación y a los docentes con el equipo de gestión.

Profesor: ¡Perfecto!, lo que yo estoy notando, en el fondo, que hace una labor de influencia con la idea de mejorar el establecimiento.

Participante N°3: Claro, como influenciar. Dando algunos ejemplos, usando las experiencias de otras escuelas.

Profesor: En base a la conveniencia, de una idea más sobre el desarrollo de las actividades. No sería bueno hacer una recapitulación y mencionar también que, fuera de desarrollar una actividad que son neta de una labor de un director, con la finalidad de una mejora. O estar optando a estas dos posibilidades.

Participante N°3: Si, porque además, se provoca que generalmente influencia a los diferentes actores en las actividades que queremos hacer andar. Y vamos a tratar de influir de alguna manera efectiva, con mi experiencias en otras escuelas, que lo que se va a realizar va a surtir efecto en esta escuela.

(II) Explorar la praxis de gestión directiva en el campo, que alcanzo el éxito en cada comuna.

(5) Como conocedor de su contexto: Circula por el establecimiento.

Participante N°3: En la mañana yo llego, inmediatamente aparece la persona que esta cargo de la secretaria, entrega todo el correo que abre o lo distribuye. Y yo empiezo a generar para que esta se lea, y los voy a dejar a cada estamento. Voy a PIE, voy a fonoaudiología, UTP, eso significa que estoy con ellos todos los días.

Profesor: Sin comentario

(6) Conversa con los apoderados, alumnos y personal no docente

Informante N°3: Todos los días, los espero en la entrada, nos saludamos todos los días.

Profesor: ¡Yo supongo que el saluda más de treinta segundo!!!...

Participante N°3: Yo llego a las 7:30 am. Entramos a las 08:15 Am, así que estoy casi 30 minutos recibiendo niños, apoderados y los profesores.

(7) Lleva un control y registro de las reuniones con equipo EGE

Participante N°3: Si también es un control, se registra actas, con la finalidad que la próxima reunión recapitular, es como la retroalimentación. Esto paso, esto dijimos y esto vamos hacer.

Profesor N°0: Con la finalidad de, a lo mejor, para comentarlos con los profesores.

Participante N°3: Cuando generamos estas pequeñas actas con los acuerdos, la llevamos para NO olvidarnos temas y que cada estamento se haga a cargo lo que tiene que decir. Si es inspectoría, UTP, extraescolar y también delegado de los profesores y para que desarrollen las actividades.

(8) Del Marco de la Buena Dirección, qué resulta más importante.

Profesor: ¿Cuál de las opciones sería la más importante para usted? Lo más importante en destacar.

Participante N°3: Bueno!, a mí me resalta el PEI de la institución, es nuestro esqueleto que nos indica que debemos que hacer.

Profesor: Es decir, ¿cómo para un marino sería cómo?

Participante N°3: la veleta...

Profesor: Sería ¿cómo la carta de navegación?

Participante N°3: Si el PEI es la carta de navegación del centro que yo conduzco.

Profesor: Puede que exista otras opciones. Por ejemplo, a principio de año, nosotros hacemos un diagnóstico, donde aparecen los objetivos, las acciones, etc...

Participante N°3: Claro, es lo ideal, en nuestro proyecto original, en nuestro PEI, aparece las dimensiones, acciones a mejorar.

Profesor N°0: En forma sucinta, hay dos formas, me corrige lo que voy a decir. Lo importante para el establecimiento educacional es el PEI, y dentro de este programa hay metas y obligaciones e índice que hay que cumplir. En base a esto formamos un plan de mejoras educativas que van como departamento ir cumpliendo.

(III) Analizar la gestión del Director en base a la participación del CCPP y CCAA.

(9) Desarrolla reuniones con el CCPP permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional

Participante N°3: Aquí tenemos reuniones, una vez al mes, con el centro general de padres y además. Ellos están a cargo de dos profesoras a cargo del equipo. Ellos invitan a las elecciones o situaciones que ellos no pueden resolver. Constantemente estoy informado.

Profesor: Vamos a otra pregunta...

(10) Desarrolla reuniones con el CCAA permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional

Participante N°3: Si, tuvimos elecciones hace una semana y el día lunes me pasaron a ver a mi oficina para contarme que están haciendo, presentándomelos resultados de las elecciones. En la visita, me entregaron las solicitudes de las cosas que ellos necesitan.

Profesor: Valla es importante recibir a los chiquititos futuros votantes.

Participante N°3: Yo estoy con un estilo de puertas abiertas, para quien quiera pasar a saludar pase a mi oficina.

Profesor: Eso está muy bien, ya que hay que recibir a los jóvenes para satisfacer las necesidades de ellos. Yo recuerdo que los niños de quinto a séptimo año empiezan a aprender, a buscar sus representantes, empiezan las elecciones.

Participante N°3: Este año como equipo de gestión, creamos un premio nuevo. Al alumno de octavo damos un premio de "Líder". Para que aquí salga futuros líderes de este establecimiento. Así tenemos como egresado, al Decano de la Facultad de educación de la UCSC, Jaime Constela (Decano de la Facultad de educación).

(11) Desarrolla programas extracurriculares, destacando el sello de la Institución Educativa

Participante N°3: El sello educacional es la fortaleza educativa nuestra. Abarca todas las fortalezas, desde que la escuela partió. Es su Sello, el folklor y esa actividad está muy marcada. Sus representaciones han sido a nivel nacional, hay una persona contratada para los bailes y una persona especial para los trajes.

Profesor: ¡Bien!...

(12) Desarrolla programas o reuniones con el Consejo Escolar.

Participante N°3: Si, constantemente se hacen, ya van tres y son cuatro. Donde se reúnen Sostenedor, Centro de padres, al centro de alumnos, representante de profesores y quien habla.

Profesor: Muchas gracias por todo. Director.

(7.9) Entrevistas Director Col. Los Conquistador

Mónica Araya Fuentealba	Escuela Los Conquistadores	Penco
-------------------------	----------------------------	-------

(I) Conocer el estilo de liderazgo desarrollado en la práctica de un Directivo exitoso versus no exitoso.**(1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que comúnmente usa, como el director del Centro?**

Participante N°2: Generalmente yo uso democrático, ese es el que uso, porque por ejemplo hay situaciones en la cual yo debo preguntarles a mis profesores, a los docentes o a la comunidad la decisión. La decisión que yo tome, decirles: esto es lo que hay que hacer porque “que opinan ustedes” es muy grande ya que todos opinan y algunos se pueden equivocar. Por ello, la decisión final debo tomarla yo.

Profesor: Lo que estoy entendiendo yo, es al revés el concepto que usted me dijo. Usted es democrática autoritaria. Me explico: democrática, usted le pide le pide la opinión a los profesores y posteriormente cuando usted ve que hay muchas opiniones...

Participante N°2: Ahí intervengo, yo...

Profesor: encuentra las mejores opiniones, y ¿ahí toma la decisión?...

Participante N°2: Tomo la que más se escucha en mis profesores y mi decisión va hacia la que más le sirve a mi establecimiento, por esa es la que decido.

Profesor: Me parece muy acertado, muy ajustado, su opinión. Según mi opinión, usted no es dictatorial, sino que democrática. Esa es mi opinión, ¿no sé, ¿qué cree usted?

Participante N°2: Si yo me voy por el lado democrático. Que la gente trabaje en un ambiente agradable, como le dijera yo, un ambiente grato en la escuela. No que sea una directora, o cuidado ahí viene la directora. No, sino ser parte de ellos. En el fondo el establecimiento es una familia.

Participante N°2: Para mi es una familia.

Profesor: Yo creo que tengo mi idea...muy clara.

(2) ¿Cuántas reuniones se desarrollan con los profesores?

Participante N°2: Si una vez a la semana y ¿qué trabajamos ahí? General trabajamos los avances en tanto a la parte disciplinaria, a la parte de errores de la semana, a la parte de logro de los estudiantes y cómo estamos con la metas de la escuela.

Profesor: En el fondo hace usted una presentación en una pizarra y expone un índice de los temas que va a tratar: LaUtp, comité disciplinario, medio ambiente, relaciones internas...

Participante N°2: Convivencia escolar.

Profesor: Yo he enumerado de acuerdo en base cómo usted trabaja...o fue idea mía

Participante N°2: No!, yo trabajo de la siguiente manera: Jefa Técnica, después viene toda la parte de orientación y convivencia escolar, al final si es necesario veo la parte administrativa. Ese es mi trabajo.

Profesor: Y también, ¿agrega los Puntos Varios?, ¡Verdad!...

Participante N°2: Si el asunto de extraescolar, las actividades que me exige la comuna, etc.-

Profesor: ¿Pasemos a la siguiente pregunta....Tres?

(3) ¿Lleva registro de las reuniones de Equipo EGE?

Participante N°2: De gestión, Sí. Totalmente.

Profesor: Lo que quiero preguntar, si se reúnen una vez a la semana le dice a la jefa de Utp que participe. O una vez al mes, el inspector general.

Participante N°2:El equipo de Gestión lo compone: Jefe técnico, convivencia escolar, inspectoría general y la que habla. Lo hacemos una vez al mes. Me equivoque anteriormente. Nos reunimos una vez al mes.

Profesor: Perfecto!...vamos a la cuarta pregunta...

(4) “¿Ser un Director profesional, se sabe lo que uno hace y cómo se lleva a cabo? Se refiere a:

Participante N°2:Yo trabajo de esta manera. Buscando la forma como lograr que los niños tengan ciertos avances que me exigen, las metas como escuela como proyecto educativo. Y trato de influir en los profesores para que suba la autoestima, de tal manera que todos podemos llegar a esta parte de arriba. Y trato de movilizar a mis apoderados y asistentes trabajen de esta manera. Que la escuela es una y todos tenemos que avanzar. Tenemos un buen prestigio en la comuna porque los hacemos de esa manera. Trato de evitar el trato discriminatorio. Incluso a los apoderados cuando van fallando los llamo y les digo: Bueno!, en ¿qué quedamos? Yo les dije que ponía el 50% y el resto usted.

Profesor: Me parece muy bien, muchas gracias. Bueno sigamos a la pregunta siguiente...

(II) Explorar la praxis de gestión directiva en el campo, que alcanzo el éxito en cada comuna.

(5) Cómo conocedora de su contexto: Circula por el establecimiento.

Participante N°2:Totalmente. No siempre fui una directora. Fui profesora y me molestaba cuando la directora se quedaba en la oficina. Cuando había problemas, me molestaba que sólo escuchaba una versión. Si en un momento me llega un mal comentario, primero observo y actuó. Soy de terreno totalmente. Si un apoderado me dice que los baños están sucios,

voy a revisarlo. Hasta que me doy cuenta que la señora tiene razón y llamo la atención al personal.

Profesor: Pasemos a la pregunta siguiente.

(6) Conversa con los apoderados, alumnos y personal no docente

Participante N°2: Sí, siempre, siempre, regularmente. Si están los niños trasgrediendo ciertas normas, los llamo, llegamos a un compromiso firmamos. Si no cumplen, les digo que es el apoderado va a tener que venir a justificarlos. Todo me resulta. Sin necesidad de poner observaciones negativas.

(7) Lleva un control y registro de las reuniones con equipo EGE

Participante N°2: Si, totalmente. Llevamos un control, de los acuerdos que tomamos, para lograr lo que nosotros planteamos. Así, vamos haciendo un diagnóstico.

Profesor: Y eso después la resoluciones que tomo el equipo de gestión las comunican

Participante N°2: Si, totalmente. Llevamos un control, de los acuerdos que tomamos, para lograr lo que nosotros planteamos. Así, vamos haciendo un diagnóstico.

(8) Del Marco de la Buena Dirección, qué resulta más importante.

Participante N°2: Eso me toma como escuela, es cierto que yo debo cumplir ciertas metas como escuela. Y lógicamente con todo lo otro que va coordinado con el PME, que también son acciones en la cual yo cuento con ciertos recursos. Y la Gestión Curricular, que también es importante. Por eso para mí, el Proyecto Institucional es el que me motiva...

Profesor: Es la carta de navegación.

Participante N°2: Exactamente, es lo que lleva mi sello como escuela.

(III) Analizar la gestión del Director en base a la participación del CCPP y CCAA.

(9) Desarrolla reuniones con el CCPP permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional

Participante N°2: Mi centro de padre tiene representación jurídica. Hacen sus cosas, me piden apoyo, podemos hacer un beneficio, ya entre todos trabajamos. Tenemos tres veces al año reunión con todas las directivas.

Profesor: Perfecto!..

(10) Desarrolla reuniones con el CCAA permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional

Participante N°2: Nosotros nos iniciamos este año. No es una cosa que estemos peritos de centro de alumno. Lógicamente las chicocas, hay veces que me piden trabajar en los niños más desposeídos la parte transversal, reunir sus fondos, hacen su canasta. En eso trabaja el centro de alumno. Pero el próximo año creo que vamos a estar más perito.

Profesor: Creo que si...

(11) Desarrolla programas extracurriculares, destacando el sello de la Institución Educacional.

Participante N°2: Uno de nuestro sello es el baile, la parte artística. Si yo puedo lucirme con mis alumnos, se lucen. En la parte interna y externa. Mientras más se crea el cuento, más mejores alumnos yo voy a tener.

Participante N°0: No, eso sí es fundamental. Pasamos a la pregunta 12...

(12) Desarrolla programas o reuniones con el Consejo Escolar.

Participante N°2: Si. Nosotros generalmente por obligación, debemos tener tres reuniones. Y Mientras lo requiera, yo las necesito. Para tomar decisiones, que quede institucionalizado con el departamento de educación, para tomar decisiones, para ver nuestro avance. En que estamos fallando cuales son las estrategias que debo seguir. Pero siempre estamos contando al consejo escolar las cosas que hacemos como escuela.

Profesor: Bien. Se le agradece su intervención. Gracias!

(7.10)Entrevistas Director Colegio Villa Jesús

José Branco Badilla	Escuela Villa Jesús	Héroes de la Concepción 340	Coelemu
---------------------	---------------------	--------------------------------	---------

La Universidad Privada de Tacna, en proceso de desarrollo del Programa de Doctorado en Gestión Educacional; se encuentra en proceso de investigación de campo, con objetivo de “conocer la práctica de gestión educativa de su establecimiento”. Para ello, requerimos su tiempo, su participación y opinión. Marque con un círculo la respuesta que más se aproxime a su opinión. Los resultados serán utilizados por el investigador en forma anónima y permitirá conocer la realidad del contexto.

(I) Conocer el estilo de liderazgo desarrollado en la práctica de un Directivo exitoso versus no exitoso.**(1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que comúnmente usa, como el director del Centro?**

Participante N°1: Bueno, Generalmente uno ejerce un liderazgo en la cual invita a la participación de los objetivos de todos los colegas. Pero en realidad hay situaciones que las decisiones deben ser tomadas por el director, en cuanto a liderar una situación. Yo creo que las opiniones, son importante, pero las decisiones son tomadas por el director en este caso.

Profesor: Es decir, por ejemplo, en el Consejo de Profesores siempre se opina. Tres que opinan, sí. Tres que opinan, no. Y hay otros neutros. El director en el fondo escucha las opiniones y toma una decisión final.

Participante N°1: De todas maneras! Yo creo que el escuchar...debe estar siempre latente en todo tipo de liderazgo, el escuchar opiniones, cierto y de acuerdo a esas opiniones tomar decisiones.

Profesor: Eso es ser crítico, autoritario o democrático, pero si lo pudiéramos poner en una sola

Profesor: Si lo podemos poner en una sola palabra, diríamos que - ¿democrático? -

Participante N°1: Yo lo veo como democrático.

Profesor: ¡Ya!...pasemos a la siguiente pregunta N°2, inmediatamente.

(2) ¿Cuántas reuniones se desarrollan con profesores?

Participante N°1: Si, como escuela lo tenemos institucionalizado, ¡ya...! Dos reuniones semanales. Los días lunes y días miércoles. Uno como Consejo Técnico y el otro Consejo Administrativo. ¡Eso sí!, en lineamientos general, se pueden cambiar. Sin duda hay excepciones a la regla. Uno puede ser Administrativo y por otro lado, técnico.

(3) ¿Lleva registro de las reuniones de Equipo EGE?

Participante N°1: Registro, ¿a qué se refiere?

Profesor: Por ejemplo, acaso se junta el equipo orientador, inspector general, jefe de utp el director, se hace un registro constante de las actividades que se ejecutan, por parte del equipo.

Participante N°1: ¡Bueno!...haber, nosotros acá tenemos orientador, inspector general, y lógicamente debemos estar relacionado estos temas, que de alguna manera, hacen andar una escuela.

Profesor: Mi pregunta va si se reúnen una vez a la semana, una vez al mes o son reuniones de pasillo.

Participante N°1: No!...generalmente una vez al mes.

Profesor: Una vez al mes.

Participante N°1: ¡Con todos!...

Profesor: Con todos...

Participante N°1: Si!... hay reuniones generales, donde se reúnen todos, ya que algunos hacemos clases, por tanto, es difícil juntarnos en un horario, pero nos esforzamos una vez al mes y hacemos coincidir los horarios. ¡Yo creo que!, lo he manifestado con colegas, de confianza. Que un líder además de saber debe convencer. ¡Por lo tanto, llevar una idea en la cual una idea debe convencer, ya! Por lo tanto, una idea por lo cual uno debe convencer que realmente es el camino correcto, yo debo fundamentar a mis colegas que esa es la forma de llevar a cabo un objetivo que uno tiene. ¡Ya!, el hecho que uno tiene...

Profesor: Bueno, pasemos a la pregunta siguiente...

**(4) ¿Ser un Director profesional, se sabe lo que uno hace y cómo se lleva a cabo?
Se refiere a:**

Participante N°1: Si yo tengo una idea como director y quiero que mis colegas me acompañen. Creo que ahí está la cosa. Debo convencer y demostrarles a ellos, que el objetivo propuesto va a sacar a flote mi colegio. Que eso va a lograr aprendizaje en los alumnos. Si yo dicto una idea, no creo que mis colegas se suman, por ello debo convencer e influir en ellos.

Profesor: Bueno!, a la vez me ha dicho que, la idea es importante. Con los conocimientos, con la gestión y el desarrollo influye de manera efectiva al mejoramiento del establecimiento.

Profesor: Raya para la suma, me ha dicho eso en el fondo, hay dos ideas, que ser del director debe tener presente. La labor, por un lado, de influenciar y por otro lado, de manera efectiva hacer mejoramiento para el desarrollo y que los profesores se suman al carro de la victoria. En pos de lograr mejores éxitos de sus alumnos.

(II) Explorar la praxis de gestión directiva en el campo, que alcanzo el éxito en cada comuna.

(5) Como conocedor de su contexto: Circula por el establecimiento.

Participante N°1: Yo todos los días. Me Llega, tal como soy yo. Un director debe estar en terreno, por lo tanto, debe constantemente ir, pasearse por los pasillos, visitar salas, observar cómo se están haciendo las clases. Ver cómo está los alumnos trabajando. Esa debe ser una constante. El director que está sentado en una oficina todo el día, no sirve.

Profesor: Es decir, ¿hay que estar ahí?

Participante N°1: ¡Sí!...

Participante N°0: ¿Pasemos a la consulta siguiente?...

(6) Conversa con los apoderados, alumnos y personal no docente

Participante N°1: Como director me debo relacionar con todos los profesores y personal No docente. Y como profesor, también he hecho clases, soy profesor jefe y estoy a cargo de un curso. Llevo 20 años trabajando, por lo tanto, he a tendido hartos alumnos durante muchos años. Ahora, con el cargo que tengo, me relaciono con los mismos apoderados que algún día fueron alumnos. Ya que ellos han traído sus hijos, ahora a nuestro colegio.

Profesor: Pasemos a la pregunta N°7...

(7) Lleva un control y registro de las reuniones con equipo EGE

Participante N°1: Nosotros tenemos PME. Acá, nosotros nos tuvimos que acostumbrar, a tener evidencia de las cosas que hacíamos. Fue complicado en un principio, creía que el trabajar era una cosa que por objetivo uno tenía que hacer, pero me demostraron que, yo al trabajar en un objetivo debía evidenciar y señalar como estaba haciendo las cosas. ¡Ahora!, ¿qué quiero decir con esto?, que debemos presentar, tener un medio de verificación, ya sea registro, fotografía, lista de asistencia, con rut, nombre, firmas, etc.

Profesor: Ya sea con firmas y fotografía e instrumento que demuestren que se ha desarrollado la actividad.

Participante N°1: ¡Sí!...nosotros nos debimos acostumbrarnos a eso, usted sabe que nos vienen a supervisar todos los fines de año. Por lo tanto, de acuerdo a las acciones del PME. La agencia de calidad, dice: Haber muéstranos las evidencias que usted ha desarrollado la actividad. Por lo tanto, tuvimos que adaptarnos.

Profesor: Es decir, lleva un control y registro de las reuniones con equipo EGE.

Participante N°1: ¡Sí!...

Profesor: Pasemos a la pregunta N°8...

(8) Del Marco de la Buena Dirección, resulta más importante.

Participante N°1: Yo creo que, se podría decir que la brújula de la escuela es el PEI. Es lo importante en la escuela. Y todo lo demás mine proyecto llámese PIE, PME, está dentro del este gran proyecto Educativo Institucional.

Profesor: Es decir, dentro el PIE esta por supuesto, la Misión, Visión, el sello institucional y el reglamento interno de convivencia. Las metas, los objetivos. Estántoda la actividad (...)

Participante N°1: Más todavía, nuestro PEI debe estar más coherente, con todos los otros mini proyectos que tenemos, de convivencia, todo debe haber una secuencia para que como nosotros somos una escuela inclusiva debemos tener proyectos PIE con coherencia. También lo preguntan los señores del PPB. Nosotros tenemos una coherencia entre las planificaciones con las acciones del PME. Nosotros mostramos alta expectativas, con afectividad e inclusión a nuestros alumnos, más que nada nosotros atendemos a una población altamente vulnerable. Más del 80% de nuestros alumnos son vulnerables, por lo tanto, las expectativas de nuestros alumnos son bajas, por lo tanto, puede ser que los logros estén bajos. A pesar de ellos, creemos que nuestros alumnos lo pueden lograr.

(III) Analizar la gestión del Director en base a la participación del CCPP y CCAA.

(9) Desarrolla reuniones con el CCPP, permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional.

Participante N°1: Los Centros de Padres es de las cosas más importantes, estamos influenciando a nuestros apoderados ya que son los padres de nuestros alumnos. Por tanto, la comunicación y permitir que ellos se desenvuelvan en el centro educativo. Su gestión, permite mejoras, participan activamente.

Profesor: Es decir, ¿ellos están participando activamente en actividades?

Participante N°1: La participación en las reuniones ha sido lenta, es un talón de Aquiles que tenemos. Nuestros padres como se han formado acá, se ausentan mucho de las reuniones. Por ello, dentro de nuestro diagnóstico una de las acciones a mejorar, es hacer participar a los padres en las actividades del colegio.

Profesor: ¿Cómo lo están haciendo?

Participante N°1: Tenemos actividades generales para los padres. Les celebramos el día del apoderado. A nivel de curso hacemos paseos, presentamos platos típicos hechos por los apoderados y bailes típicos. También les damos charlas a los apoderados. La idea es cautivar a los apoderados para que nos cooperen

Profesor: Como este colegio es básico, ¿hasta qué curso tiene?

Participante N°1: Octavo.

Profesor: Entre quinto y séptimo se les está enseñando elegir a sus representantes.

(10) Desarrolla reuniones con el CCAA permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional

Participante N°1: De hecho, la semana pasada se estuvo escogiendo a la directiva CCAA, que conducirá a los alumnos del colegio por un año. Por ello, se tiene cuidado de que los representantes salgan de séptimo para que tengan la oportunidad y adquieran el rodaje de ser líderes por un año en el colegio.

(11) Desarrolla programas extracurriculares, destacando el sello de la Institución Educacional

Participante N°1: Muchas...**Profesor:** Nombre una o dos...a lo menos.

Participante N°1: Las ciencias, los alumnos hacen trabajos de ciencias y salen a mostrar las actividades a la plaza a mostrar los trabajos de ciencias.

Profesor:¿Hay otra actividad?

Participante N°1: Los bailes folclóricos, los alumnos asisten competencias a mostrar las actividades aprendidas a la plaza de armas, a mostrar sus bailes y a fin de año se hace una muestra a los padres y apoderados. Hay actividades deportivas que desarrollan los docentes de extraescolares y salen a competir con otros establecimientos. Salen con sus camisetas donadas por el CCPP.

Profesor: Como toda entrevista llega a su final...pasemos a la última pregunta.
(12) Desarrolla programas o reuniones con el Consejo Escolar.

Participante N°1: Como le conté anteriormente, nos cuesta reunirnos, pero, creo que son como cuatro sesiones que desarrollamos y este año, por motivos de tiempo hemos logrado concretar cinco reuniones.

Profesor:¿Quiénes componen este equipo?

Participante N°1: Un representante del Daem, representante de los docentes, asistentes de la educación, alumnos, apoderados, director y Utp.

Profesor: Por supuesto, ¿que firman un acta?

Participante N°1: hay que evidenciar la reunión efectiva, desarrollada.

(7.11)Entrevistas Director Col. María Teresa M

Daniela Villega Novoa	Escuela María Teresa Marchant	Coelemu
------------------------------	--------------------------------------	----------------

(I) Conocer el estilo de liderazgo desarrollado en la práctica de un Directivo exitoso versus no exitoso.**(1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que comúnmente usa, como el director del Centro?**

Participante N°4: Democrático participativo-autoritario, porque es bien consultivo y las decisiones se toman en conjunto. Se someten a elección todo lo que tiene que ver con la gestión, con decisiones del establecimiento. Participan todos los integrantes tanto profesores como los asistentes de la educación.

(2) ¿Cuántas reuniones se desarrollan con profesores?

Participante N°4: Semanales. Se hacen el consejo de profesores y hay reuniones técnicas todas las semanas. Los días lunes, nos reuniones todos y la mayoría también los miércoles. La reunión de los días lunes son del Consejo de Profesores y los días miércoles reuniones técnica administrativas.

(3) ¿Lleva registro de las reuniones de Equipo EGE?

Participante N°4: Si, la reunión del equipo EGE se hace los días viernes, porque se hace cuando surgen alguna necesidad o algún problema que requiere solucionarse a la brevedad. O, cuando hay que planificar actividad, tomar o formular alguna propuesta hacia los profesores.

Profesor: Eso es estilo democrático, también.

(4) “¿Ser un Director profesional, se sabe lo que uno hace y cómo se lleva a cabo?”

Se refiere a:

Participante N°4: Yo creo que ahí juega la dos y la tres. La labor es movilizar e influenciar a otros para articular, lograr los objetivos y metas compartidas. Influir de manera efectiva en el mejoramiento de los establecimientos educacionales. Creo que el director efectivamente, debe ser el cerebro de la escuela, que no debe perder detalle de cómo funciona su escuela. Y debe capaz de poder influenciar a la comunidad para lograr los objetivos o para que exista una gestión adecuada dentro de la escuela, para que tenga buenos resultados.

(II) Explorar la praxis de gestión directiva en el campo, que alcanzo el éxito en cada comuna.

(5) Como conocedor de su contexto: Circula por el establecimiento.

Participante N°4: Siempre, me involucro con el establecimiento, hace observaciones de aula. Asisto a las reuniones que se desarrollan con el jefe Utp...

Profesor: Es decir, va a las salas de clases, con el jefe de Utp. ¡Fantástico! Pasemos a la pregunta siguiente.

(6) Conversa con los apoderados, alumnos y personal no docente

Participante N°4: Siempre, siempre atiendo apoderados. Con el personal no docente, uno siempre se está relacionado con el equipo multidisciplinar, también.

Profesor: Es decir, ¿siempre se relacionan? Y con los alumnos.

Participante N°4: Siempre, siempre atiendo las necesidades de los niños y se resuelve con los padres y apoderados.

(7) Lleva un control y registro de las reuniones con equipo EGE.

Participante N°4: Si tenemos un acta.

Profesor: Si.

(8) Del Marco de la Buena Dirección, qué resulta más importante.

Participante N°4: No, yo creo que lo más importante es el PEI. Entonces, el PEI es el gran motor y de ahí se desprende el PME, el reglamento de Evaluación, El reglamento de convivencia. Todo lo demás está subyugado al PEI.

Profesor: ¿es la carta de navegación?

Participante N°4: Si,

(III) Analizar la gestión del Director en base a la participación del CCPP y CCAA.

(9) Desarrolla reuniones con el CCPP permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional

Participante N°4: Si, permanentemente, una vez al mes hay reunión con el centro General de Padres y El centro general de padres tiene a la vez, una vez al mes reuniones con el micro centro.

Profesor: Entonces se desenvuelven constantemente, con los padres y apoderados. Toman en cuenta sus opiniones en base a de los padres y apoderados, sobre el establecimiento.

Participante N°4: Si.

(10) Desarrolla reuniones con el CCAA permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional

Participante N°4: Hay un consejo escolar y el consejo escolar está compuesto: Por los representante de los padres apoderados, por el representante de los

profesores, asistente de la educación y administrativos, CCAA y el sostenedor.

Profesor: Pero, ¿los chicos se han reunido?, ya que el consejo escolar, es otra cosa..

Participante N°4: Si, el orientador dirige el centro de alumno. Tiene a cargo el funcionamiento del centro de alumnos. Una vez al año se renueva, hay lista siempre.

(11) Desarrolla programas extracurriculares, destacando el sello de la Institución Educativa

Participante N°4: Sí. Se potencia bastante, el desarrollo de talleres, sobre todo, enfocado a las áreas artísticas y también como parte de nuestro sello, también se imparte dentro de la jornada escolar completa, talleres que van a fortalecer el ideario de estudiante que vamos a obtener de aquí a que egrese de octavo año. Entonces, hay talleres de ciencia, de arte, de folclor, etc.

(12) Desarrolla programas o reuniones con el Consejo Escolar.

Participante N°4: Si, se desarrolla una vez al mes.

Profesor: Una vez al mes, entonces, ¿Cuántas reuniones se desarrollan?

Participante N°4: Son como 10.

Profesor: ¿Diez?, si lo mínimo son cuatro.

Participante N°4: ¡Perdón! Se desarrollan entre cinco o seis reuniones y hasta el momento van cuatro reuniones. En el consejo escolar participan: La asistente de los docentes, representante de los profesores, padres y apoderados, representante de los alumnos y el representante del sostenedor.

Profesor: Bien, se le agradece su participación e interés por la educación.

(7.12) Entrevistas Director Col. José Francisco Pino

María Isabel Romero	Escuela José Francisco Pino	Coelemu
---------------------	-----------------------------	---------

(I) Conocer el estilo de liderazgo desarrollado en la práctica de un Directivo exitoso versus no exitoso.

(1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que comúnmente usa, como el director del Centro?

Participante N°5: Yo trato de ser totalmente democrática y participativo en mi relación con mis docentes y codocentes también, integrándolo en forma efectiva a todas las actividades, formando lo que llamamos una comunidad educativa.

Profesor: ¡Fantástico!!...

(2) ¿Cuántas reuniones se desarrollan con profesores?

Participante N°5: Sí, se agenda los días Lunes acá, una reunión que puede ser técnica o con actividades emergente, de lo que hay para la semana. Pero, todos los lunes, a eso de las 16:15 empezamos una reunión semanal.

Profesor: Es decir, desarrolla dos reuniones a la semana, no una. Una con el consejo de profesores y una reunión técnica.

Participante N°5: Si. No son dos reuniones. Puede ser, una semana técnica y la otra que incorpore también, no sólo a los docentes, sino que a los asistentes de la educación.

Profesor: Entonces, desarrolla una reunión a la semana.

(3) ¿Lleva registro de las reuniones de Equipo EGE?

Participante N°5: Si.

Profesor: Hay un acta, se desarrolla un acta.

Participante N°5: Sí. Se lleva un acta y hay una profesora encargada de acta.

Profesor: y ella la archiva...

Participante N°5: Si, ella lleva un archivador de actas.

**(4) “¿Ser un Director profesional, se sabe lo que uno hace y cómo se lleva a cabo?
Se refiere a:**

Participante N°5: Debiera estimular, incentivar y más que nada, hacerlo con el modelaje, con la actitud ósea, es mi función, pedir lo que yo doy, si yo pido responsabilidad, tengo que ser responsable, para mí el modelaje como directora es lo más fundamental, en el sentido, mis docentes que yo pido lo que doy.

Profesor: ¿Es decir, los profesores se sienten comprometidos?

Participante N°5: Sí, por ello, es importante influir en ellos, en pos de un objetivo, meta y alcanzar los índices establecidos del centro educativo.

(II) Explorar la praxis de gestión directiva en el campo, que alcanzo el éxito en cada comuna.

(5) Como conocedor de su contexto: Circula por el establecimiento.

Participante N°5: Sí. En la mañana, a las 7:45 am estoy en la puerta y espero que ingresen los docentes, saludándolos a todos y veo si ellos se incorporaron a su sala. Ya que algunos se quedan conversando con apoderados, que solicitan conversar con el profesor. Ando, por los pasillos del establecimiento.

Profesor: Pero, y ¿las tareas administrativas?

Participante N°5: Mientras la secretaria administrativa distribuye la correspondencia, yo circulo por los pasillos, ingreso a las aulas y a veces estoy viendo algunas clases.

(6) Conversa con los apoderados, alumnos y personal no docente

Participante N°5: Los Centro General de Padres se reúnen cada dos meses, y mensualmente lo hace el micro centros.

Profesor: ¿Con que fin se reúnen el Centro General de Padres?

Participante N°5: Ellos desarrollan sus actividades, como beneficios con la finalidad de recaudación de fondos para el fin de año u otra situación emergente. Siempre para el Aniversario, Fiestas Patrias y Pascua.

(7) Lleva un control y registro de las reuniones con equipo EGE

Participante N°5: Sí, el equipo de gestión se reúne una vez a la semana, para ver las actividades propuestas por el Mineduc, por nuestro sostenedor y Centro General de Padres. Se lleva un registro o acta; este es presentado y expuesto al consejo de profesores.

Profesor: ¿Hay algunas ideas que salgan de acá?

Participante N°5: La reunión de equipo EGE, siempre se reúnen para coordinar actos hacia la comunidad, representaciones científicas, artes, folclóricas. Actividades que pueden ser extraescolar. Se coordina, y se designa los docentes responsables de las actividades. Luego se expone a la comunidad escolar o consejo de profesores.

(8) Del Marco de la Buena Dirección, qué resulta más importante.

Participante N°5: El liderazgo en un establecimiento es muy importante, ser democrático y participativo. Aprender a escuchar y a tratar los problemas para resolverlos. Por otro lado, el acto curricular el desarrollo de los contenidos y cautelar los procesos de aprendizaje, y en especial el acompañamiento al aula.

Profesor: ¿Por qué el liderazgo y no PEI?

Participante N°5: El proyecto educativo es la carta de navegación del centro educativo. Pero el Marco de la Buena Dirección da los lineamientos, son las cuatro áreas que se desenvuelve el director. Son Áreas en las cuales el director debe estar atento, pues son sus funciones y responsabilidades de director. Y el PEI, contiene los fundamentos filosóficos, misión, visión, sello, características del establecimiento y normas del docente, de los alumnos, reglamento de convivencia y objetivos, metas e índices de logros.

Profesor: Entonces, para el colegio, ¿es importante el liderazgo?

Informante N°5: Es lo que mencione.

(III) Analizar la gestión del Director en base a la participación del CCPP y CCAA.

(9) Desarrolla reuniones con el CCPP permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional

Informante N°5: El centro de padre esta activamente preparando la Licenciatura, ellos se desenvuelven solos pero constantemente estamos en conocimiento de las labores que desempeñan.

Profesor: ¿Se reúnen, generalmente?

Participante N°5: Sí, con la finalidad de esbozar las actividades y coordinarnos en conjunto, lo que vamos a ser.

(10) Desarrolla reuniones con el CCAA permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional

Participante N°5: El centro de alumnos está en manos de alumnos de octavo básico. Y el presidente se Licencia de octavo, por lo cual, el próximo año se debe escoger un nuevo representante de los alumnos.

Profesor: Este año, ¿se conversó sobre sus inquietudes?

Participante N°5: Sí, estuvieron en mi oficina y coordinamos actividades como el día de los docentes y el día del alumno. En el cual, ellos presentaron actividades, asesorados por los docentes. Además, ayudaron a comprar dos cortinas de la sala de clases de la biblioteca.

(11) Desarrolla programas extracurriculares, destacando el sello de la Institución Educativa

Participante N°5: Sí. Los talleres extraescolares son todos dirigidos a representarnos en la comunidad, para ello, se preparan talleres como danza de cueca, taller de basquetbol, fútbol y canto y baile para que nos represente en competencias, entre colegio de la comuna y comunales.

Profesor: Estos talleres, ¿están dirigidos?

Participante N°5: Sí, si están dirigidos. Estos talleres extraescolares son escogidos por los alumnos y asociados a destacar nuestro e imponer nuestro Sello. También, se hacen presentaciones de los talleres a fin de año. Con el propósito de cerrar cada actividad, con una presentación a los padres y apoderados.

Profesor: Y, ¿qué ocurre para las fiestas, ¿cómo el 21 de mayo, fiestas patrias, etc?

Participante N°5: Tenemos los días sábado talleres de banda de guerra para desfiles y un conjunto musical, que nos representa en esas fechas.

(12) Desarrolla programas o reuniones con el Consejo Escolar.

Participante N°5: El Consejo escolar, este año se ha reunido cuatro veces. En la última sesión se expusieron los lineamientos generales de mi gestión este año. De los logros, fortalezas, de las oportunidades de la ley Sep y el Programa PIE y de las debilidades como metas inconclusas, y mi actitud al desafío para el próximo año. Yo, como directora doy cuenta pública y ocupo, la licenciatura de los alumnos de octavo.

Profesor: Se le agradece directora por su atención

(7.13) Resumen Lineal

(1) ¿Cuál es el estilo de liderazgo que comúnmente usa, como el director del Centro?		
Participantes	Opinión	
Participante N°5	Bueno, Generalmente uno ejerce un ejerce un liderazgo en la cual invita a la participación de los objetivos de todos los colegas, en este caso, si lo apuntamos al profesorado. Pero en realidad hay situaciones que las decisiones deben ser tomadas por el director, en cuanto a liderar una situación. Yo creo que las opiniones, son importante, pero las decisiones son tomadas por el director en este caso. De todas maneras!...Yo creo que el escuchar...debe estar siempre latente en todo tipo de liderazgo, el escuchar opiniones, cierto y de acuerdo a esas opiniones tomar decisiones.	Democrático
Participante N°4	Generalmente yo uso democrático, ese es el que uso, porque por ejemplo hay situaciones en la cual yo debo preguntarles a mis profesores, a los docentes o a la comunidad la decisión. La decisión que yo tome, decirles: esto es lo que hay que hacer porque “qué opinan ustedes” es muy grande ya que todos opinan alguno se puede equivocarse. Por ello, la decisión final debo tomarla yo. Tomo la que más se escucha en mis profesores y mi decisión va hacia la que más le sirve a mi establecimiento, por esa es la que decido. Si yo me voy por el lado democrático. Que la gente trabaje en un ambiente agradable, como le dijera yo, un ambiente grato en la escuela. No que sea una directora, o cuidado ahí viene la directora. No!, sino ser parte de ellos. En el fondo el establecimiento es una familia.	Democrático

Participante N°3	<p>Generalmente el estilo que uso, es un liderazgo transformacional en la cual ocupa las tres dimensiones la persona que con lleva, sus emociones y su cuerpo, básicamente en eso. La idea es tomar como base, los cambios que puede tener una persona o un equipo, para este caso, la persona como netamente tal sin olvidar sus emociones. Acabamos de tener una reunión extraordinaria. En la cual cité yo, a través del inspector a una reunión. Aquí son prácticamente semanales. Para darles una información, “ayer tuvimos una representación de una colega, que sea una experiencia exitosa en la comuna y yo los reuní solo para darle una información”. De la felicitar a la profesora, entregar un estímulo por el desempeño que tuvo en esta representación. Los profesores reciben la información, la escuchan bien y como tenía carácter de felicitación tuvo una buena llegada. Justamente, aparte de esta reunión. Desarrollamos el tema de la Teletón, yo les pedí a los profesores si podían ir a dejar un aporte y les manifesté que lo dejaba a criterio de cada uno. Yo entiendo que hay personas que están con dificultades otros no, así que lo dejo en sus manos. Las anoto, las apunto y dejo la respuesta para hacerlo después. No la revuelvo en el momento, Por el momento voy a ver que tengo distintas opiniones y no van a ser las más acertadas ya que son del momento. Si no que las apunto y las vemos más adelante y les digo que lo vamos a resolver.</p>	Democrático Transformacional
Participante N°6	<p>Democrático participativo-autoritario, porque es bien consultivo y las decisiones se toman en conjunto. Se someten a elección todo lo que tiene que ver con la gestión con decisiones del establecimiento. Participan</p>	Democrático participativo-Autoritario

	todos los integrantes tanto profesores como los asistentes de la educación.	
Participante N°7	Yo trato de ser totalmente democrática y participativo en mi relación con mis docentes y codocente también, integrándolo en forma efectiva a todas las actividades, formando lo que llamamos una comunidad educativa.	Democrático participativo
Participante N°2	El estilo de liderazgo que empleo, es el democrático participativo y autoritario. Pues cuando desarrollo las reuniones, y los docentes en el consejo. Exponen diferencias de opinión y aparece más de una, las anoto en una pizarra y levantamos la mano para escoger una de ellas. Dejamos registrado en un cuaderno de acta. Hay discrepancias, se vota la respuesta pero siempre liderando para que la propuesta se ajuste más a la necesidad del establecimiento.	Democrático participativo-Autoritario

(2) ¿Cuántas reuniones se desarrollan con los profesores?	
Participantes N°	Opinión
Participante N°5	Si, como escuela lo tenemos institucionalizado, ¡ya...! Dos reuniones semanales. Los días lunes y días miércoles. Uno como Consejo Técnico y el otro Consejo Administrativo. ¡Eso sí!, en lineamientos general, se pueden cambiar. Sin duda hay excepciones a la regla. Uno puede ser Administrativo y por otro lado, técnico.
Participante N°4	<ul style="list-style-type: none"> ● Si una vez a la semana y ¿qué trabajamos ahí? General trabajamos los avances en tanto a la parte disciplinaria, a la parte de errores de la semana, a la parte de logro de los estudiantes y cómo estamos con las metas de la escuela. ● ¡No!, yo trabajo de la siguiente manera: Jefa Técnica, después viene toda la parte de orientación y convivencia escolar, al final si es necesario veo la parte administrativa. Ese es mi trabajo.
Participante N°3	Una vez a la semana. Primero, el día lunes una reunión de Gestión, 10 personas que estamos en el equipo de gestión. Todos los Lunes, se llega a acuerdos y el martes, el consejo de profesores.
Participante N°6	Semanales. Se hacen el consejo de profesores y hay reuniones técnicas todas las semanas. Los días lunes, nos reuniones todos y la mayoría también los miércoles. La reunión de los días lunes son del Consejo de Profesores y los días miércoles reuniones técnica administrativas.
Participante N°7	<ul style="list-style-type: none"> ● Sí, se está agendado los días lunes acá, una reunión que puede ser técnica o con actividades emergentes, de lo que hay para la semana. Pero, todos los lunes, a eso de las 16:15 empezamos una reunión semanal. ● Si. No son dos reuniones. Puede ser, una semana técnica y la otra que incorpore también, no sólo a los docentes, sino que a los asistentes de la educación.
Participante N°2	Dos reuniones a la semana, una el día martes que es la administrativa y el día jueves, la que sería la reunión Técnica. En ocasiones, si se requiere dejamos solo durante la semana reuniones administrativas, con la finalidad de optimizar acciones o situaciones representativas que van a ir hacia la comunidad educativa.

(3) ¿Lleva registro de las reuniones de Equipo EGE?	
Participantes N°	Opinión
Participante N°5	<ul style="list-style-type: none"> ● ¡Bueno! haber, nosotros acá tenemos orientador, inspector general, y lógicamente debemos estar relacionado estos temas, que de alguna manera, hacen andar una escuela. ● No! generalmente una vez al mes. ● ¡Si!... hay reuniones generales, donde se reúnen todos, ya que algunos hacemos clases, por tanto, es difícil juntarnos en un horario, pero nos esforzamos una vez al mes y hacemos coincidir los horarios. ● ¡Yo creo que!, lo he manifestado con colegas, de confianza. Que un líder además de saber debe convencer. ¡Por lo tanto, llevar una idea en la cual una idea debe convencer, ya! Por lo tanto, una idea por lo cual uno debe convencer que realmente es el camino correcto, yo debo fundamentar a mis colegas que esa es la forma de llevar a cabo un objetivo que uno tiene. ¡Ya!..., el hecho que uno tiene...
Participante N°4	El equipo de Gestión lo compone: Jefe técnico, convivencia escolar, insectoría general y la que habla. Lo hacemos una vez al mes. Me equivoque anteriormente. Nos reunimos una vez al mes.
Participante N°3	Sí, hay una persona cargo que lleva una pequeña acta en la cual se toman el acuerdo que vamos a llevar al consejo. Una vez a la semana.
Participante N°6	Si, la reunión del equipo EGE se hace los días viernes, porque se hace cuando surgen alguna necesidad o algún problema que requiere solucionarse a la brevedad. O, cuando hay que planificar actividad, tomar o formular alguna propuesta hacia los profesores.
Participante N°7	Si. Se lleva un acta y hay una profesora encargada de acta, ella lleva un archivador de actas.
Participante N°2	<ul style="list-style-type: none"> ● Mi liderazgo está bajo la alta dirección pública, en la cual mi equipo de gestión es de confianza. Nosotros acordamos desarrollar todos los días lunes a las 9:00 am reuniones de EGE. Nosotros acordamos la reunión EGE agenda los temas, para exponer a los docentes en el consejo administrativo. De esta situación, la secretaria de dirección lleva control y archiva. Finalidad, formalizar registro de reuniones y temas para justificar Acciones del PME.

(4) “¿Ser un Director profesional, se sabe lo que uno hace y cómo se lleva a cabo? Se refiere a:	
Participantes N°	Opinión
Participante N°5	Si yo tengo una idea como director y quiero que mis colegas me acompañen. Creo que ahí está la cosa. Debo convencer y demostrarles a ellos, que el objetivo propuesto va a sacar a flote mi colegio. Que eso va a lograr aprendizaje en los alumnos. Si yo dicto una idea, no creo que mis colegas se suman, por ello debo convencer e influir en ellos.
Participante N°4	Yo trabajo de esta manera. Buscando la forma como lograr que los niños tengan ciertos avances que me exigen, las metas como escuela como proyecto educativo. Y trato de influir en los profesores para que suba la autoestima, de tal manera que todos podemos llegar a esta parte de arriba. Y trato de movilizar a mis apoderados y asistentes trabajen de esta manera. Que la escuela es una y todos tenemos que avanzar. Tenemos un buen prestigio en la comuna porque los hacemos de esa manera. Trato de evitar el trato discriminatorio. Incluso a los apoderados cuando van fallando los llamo y les digo: ¡Bueno!, en ¿qué quedamos? Yo les dije que ponía el 50% y el resto usted.
Participante N°3	Bueno en general. Como le contaba anteriormente, trato que generar con el equipo directivo (Jefe de Utp e Inspector General), los acuerdos que vamos a llevar para comunicarlos. Proyectos, algunas prácticas que deseamos instalar, algunas compras. Pero si, estas son propuestas que considero muy notable que, son los profesores los que llevan a cabo las actividades. No las desarrollo yo, yo estoy en la oficina generando una gestión, liderando a los asistentes de la educación y a los docentes con el equipo de gestión. Sí, porque, además, se provoca que generalmente influencia a los diferentes actores en las actividades que queremos hacer andar. Y vamos a tratar de influir de alguna manera efectiva, con mi experiencias en otras escuelas, que lo que se va a realizar va a surtir efecto en esta escuela.
Participante N°6	Yo creo que ahí juega la dos y la tres. La labor es movilizar e influenciar a otros para articular, lograr los objetivos y metas compartidas. Influir de manera efectiva en el mejoramiento de

	<p>los establecimientos educacionales. Creo que el director efectivamente, debe ser el cerebro de la escuela, que no debe perder detalle de cómo funciona su escuela. Y debe capaz de poder influenciar a la comunidad para lograr los objetivos o para que exista una gestión adecuada dentro de la escuela, para que tenga buenos resultados.</p>
Participante N°7	<p>Debiera estimular, incentivar y más que nada, hacerlo con el modelaje, con la actitud ósea, es mi función, pedir lo que yo doy, si yo pido responsabilidad, tengo que ser responsable, para mí el modelaje como directora es lo más fundamental, en el sentido, mis docentes que yo pido lo que doy.</p> <p>Sí, por ello, es importante influir en ellos, en pos de un objetivo, meta y alcanzar los índices establecidos del centro educativo.</p>
Participante N°2	<p>El liderazgo ejercido es democrático participativo, pero hay que guiar a los docentes, frente algunas posiciones y radicalizar otras. No es conveniente que exista enfrentamiento. Soy participativo, pero siempre hay que conducir e influenciar sobre los docentes escogiendo la mejor propuesta.</p> <p>Por supuesto que uno debe conducir. Por otro lado, como líder pedagógico se debe proponer una idea y ser consecuente. Además de dar ejemplos. Seguido, hay metas e índices que se deben cumplir y para eso trabajamos.</p> <p>Sí, yo he sido director del Colegio de Punta de Parra, donde ahí con mi estrategia logre consecutivamente durante tres años consecutivos 300 puntos en el Simce. Situación que la deseo replicar, aquí en el establecimiento Gabriela Mistral. Esta situación me valida ante los docentes, pues mis solicitudes de acciones no se cuestionan, solo se desarrollan.</p>

(5) Como conocedor de su contexto: Circula por el establecimiento.	
Participante N°	Opinión
Participante N°5	Yo todos los días. Me Llega, tal como soy yo. Un director debe estar en terreno, por lo tanto, debe constantemente ir, pasearse por los pasillos, visitar salas, observar cómo se están haciendo las clases. Ver cómo está los alumnos trabajando. Esa debe ser una constante. El director que está sentado en una oficina todo el día, no sirve.
Participante N°4	Totalmente. No siempre fui una directora. Fui profesora y me molestaba cuando la directora se quedaba en la oficina. Cuando había problemas, me molestaba que sólo escuchaba una versión. Si en un momento me llega un mal comentario, primero observo y actúo. Soy de terreno totalmente. Si un apoderado me dice que los baños están sucios, voy a revisarlo. Hasta que me doy cuenta que la señora tiene razón y llamo la atención al personal. Sí, siempre, siempre, regularmente. Si están los niños trasgrediendo ciertas normas, los llamo, llegamos a un compromiso y firmamos. Si no cumplen, les digo que es el apoderado va a tener que venir a justificarlos. Todo me resulta. Sin necesidad de poner observaciones negativas.
Participante N°3	En la mañana yo llego, inmediatamente aparece la persona que este cargo de la secretaria, entrega todo el correo que abre o lo distribuye. Y yo empiezo a generar para que esta se lea, y los voy a dejar a cada estamento. Voy a PIE, voy a fonoaudiología, UTP, eso significa que estoy con ellos todos los días.
Participante N°6	Siempre, me involucro con el establecimiento, hace observaciones de aula. Asisto a las reuniones que se desarrollan con el jefe Utp...
Participante N°7	Sí. En la mañana, a las 7:45 am estoy en la puerta y espero que ingresen los docentes, saludándolos a todos y veo si ellos se incorporaron a su sala. Ya que algunos se quedan conversando con apoderados, que solicitan conversar con el profesor. Ando, por los pasillos del establecimiento. Mientras la secretaria administrativa distribuye la correspondencia, yo circulo por los pasillos, ingreso a las aulas y a veces estoy viendo algunas clases.
Participante N°2	No, esa es tarea del equipo de gestión. Ellos me suplen en la mañana. Reciben a los docentes (Utp) y el inspector general ve si hay faltantes de docentes y asume, la designación de un docente del equipo técnico que tome el curso. Ya que en Utp hay más de tres docentes colaborando en la actividad técnica.

(6) Conversa con los apoderados, alumnos y personal no docente	
Participante N°	Opinión
Participante N°5	Como director me debo relacionar con todos los profesores y personal No docente. Y como profesor, también he hecho clases, soy profesor jefe y estoy a cargo de un curso. Llevo 20 años trabajando, por lo tanto, he a tendido hartos alumnos durante muchos años. Ahora, con el cargo que tengo, me relaciono con los mismos apoderados que algún día fueron alumnos. Ya que ellos han traído sus hijos, ahora a nuestro colegio.
Participante N°4	Sí, siempre, siempre, regularmente. Si están los niños trasgrediendo ciertas normas, los llamo, llegamos a un compromiso y firmamos. Si no cumplen, les digo que es el apoderado va a tener que venir a justificarlos. Todo me resulta. Sin necesidad de poner observaciones negativas.
Participante N°3	Todos los días, los espero en la entrada, nos saludamos todos los días. Yo llego a las 7:30 am. Entramos a las 08:15 Am, así que estoy casi 30 minutos recibiendo niños, apoderados y los profesores.
Participante N°6	Siempre, siempre atiendo apoderados. Con el personal no docente, uno siempre se está relacionado con el equipo multidisciplinar, también. Siempre, siempre atiendo las necesidades de los niños y se resuelve con los padres y apoderados.
Participante N°7	Los Centro General de Padres se reúnen cada dos meses, y mensualmente lo hace el micro centro. Ellos desarrollan sus actividades, como beneficios con la finalidad de recaudación de fondos para el fin de año u otra situación emergente. Siempre para el Aniversario, Fiestas Patrias y Pascua.
Participante N°2	Una de las estrategias es tener conversación con todos. Un líder pedagógico integra a todo su personal y yo desarrollo una reunión a la semana con los asistentes de la educación y escucho sus propuestas. Además, recibo a los apoderados cuando tienen consultas. Soy director de puertas abiertas y ellos pueden pasar a mi oficina a saludar. Al igual, sobre los alumnos.

(7) Lleva un control y registro de las reuniones con equipo EGE	
Participante N°	Opinión
Participante N°5	<p>Nosotros tenemos PME. Acá, nosotros nos tuvimos que acostumbrar, a tener evidencia de las cosas que hacíamos. Fue complicado en un principio, creía que el trabajar era una cosa que por objetivo uno tenía que hacer, pero me demostraron que, yo al trabajar en un objetivo debía evidenciar y señalar como estaba haciendo las cosas. ¡Ahora!, ¿qué quiero decir con esto?, que debemos presentar, tener un medio de verificación, ya sea registro, fotografía, lista de asistencia, con rut, nombre, firmas, etc.</p> <p>¡Sí! nosotros nos debimos acostumbrar a eso, usted sabe que nos vienen a supervisar todos los fines de año. Por lo tanto, de acuerdo a las acciones del PME. La agencia de calidad, dice: Haber muéstrenos las evidencias que usted ha desarrollado la actividad. Por lo tanto, tuvimos que adaptarnos.</p>
Participante N°4	<p>Si, totalmente. Llevamos un control, de los acuerdos que tomamos, para lograr lo que nosotros planteamos. Así, vamos haciendo un diagnóstico.</p> <p>Si, totalmente. Llevamos un control, de los acuerdos que tomamos, para lograr lo que nosotros planteamos. Así, vamos haciendo un diagnóstico.</p>
Participante N°3	<p>Si también es un control, se registra actas, con la finalidad que la próxima reunión recapitular, es como la retroalimentación. Esto paso, esto dijimos y esto vamos hacer.</p> <p>Cuando generamos estas pequeñas actas con los acuerdos, la llevamos para NO olvidarnos temas y que cada estamento se haga a cargo lo que tiene que decir. Si es insectoría, UTP, extraescolar y también delegado de los profesores y para que desarrollen las actividades.</p>
Participante N°6	Si tenemos un acta.
Participante N°7	<p>Sí, el equipo de gestión se reúne una vez a la semana, para ver las actividades propuestas por el Mineduc, por nuestro sostenedor y Centro General de Padres. Se lleva un registro o acta; este es presentado y expuesto al consejo de profesores.</p> <p>La reunión de equipo EGE, siempre se reúnen para coordinar actos hacia la comunidad, representaciones científicas, artes, folclóricas. Actividades que pueden ser extraescolar. Se coordina, y se designa los docentes responsables de las actividades. Luego se expone a la comunidad escolar o consejo de profesores.</p>
Participante N°2	Sí. Como dije anteriormente, la secretaria de dirección lleva el control.

(8) Del Marco de la Buena Dirección, qué resulta más importante.	
Participantes N°	Opinión
Participante N°5	<p>Yo creo que, se podría decir que la brújula de la escuela es el PEI. Es lo importante en la escuela. Y todo lo demás mine proyecto llámese PIE, PME, está dentro del este gran proyecto Educativo Institucional.</p> <p>Más todavía, nuestro PEI debe estar más coherente, con todo el otro mini proyecto que tenemos, de convivencia, todo debe haber una secuencia para que como nosotros somos unos escuela inclusiva debemos tener proyectos PIE con coherencia. También lo preguntan los señores del PPB. Nosotros tenemos una coherencia entre las planificaciones con las acciones del PME. Nosotros mostramos alta expectativas, con afectividad e inclusión a nuestros alumnos, más que nada nosotros atendemos a una población altamente vulnerable. Más del 80% de nuestros alumnos son vulnerables, por lo tanto, las expectativas de nuestros alumnos son bajas, por lo tanto, puede ser que los logros estén bajos. A pesar de ellos, creemos que nuestros alumnos lo pueden lograr.</p>
Participante N°4	<p>Eso me toma como escuela, es cierto que yo debo cumplir ciertas metas como escuela. Y lógicamente con todo lo otro que va coordinado con el PME, que también son acciones en la cual yo cuento con ciertos recursos. Y la Gestión Curricular, que también es importante. Por eso para mí, el Proyecto Institucional es el que me motiva.</p>
Participante N°3	<p>¡Bueno!, a mí me resalta el PEI de la institución, es nuestro esqueleto que nos indica que debemos que hacer.</p> <p>Si el PEI es la carta de navegación del centro que yo conduzco. Claro, es lo ideal, en nuestro proyecto original, en nuestro PEI, aparece las dimensiones, acciones a mejorar.</p>
Participante N°6	<p>No, yo creo que lo más importante es el PEI. Entonces, el PEI es el gran motor y de ahí se desprende el PME, los reglamentos de Evaluación, El reglamento de convivencia. Todo lo demás esta subyugado al PEI.</p>
Participante N°7	<p>El liderazgo en un establecimiento es muy importante, ser democrático y participativo. Aprender a escuchar y a tratar los problemas para resolverlos. Por otro lado, el acto curricular el</p>

	desarrollo de los contenidos y cautelar los procesos de aprendizaje, y en especial el acompañamiento al aula.
Participante N°2	<p>El proyecto educativo institucional (PEI), es la carta de navegación del establecimiento. Pero, el marco de la buena dirección, son las funciones del director y ellas orientan las actividades del líder.</p> <p>Conocer los cuatro estados del marco de la buena dirección, como: Gestión, Curriculum, Medio ambiente y la utilización de los recursos. Pero, dentro de la gestión, se destaca el Liderazgo del director, que sea democrático, pues sin él, las actividades no ocurren, se altera todo. Por ello, el líder pone orden y escucha a la mayoría en pos del centro educativo.</p>

(9) Desarrolla reuniones con el CCPP permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional	
Participante N°	Opinión
Participante N°5	Los Centros de Padres son de las cosas más importantes, estamos influenciando a nuestros apoderados ya que son los padres de nuestros alumnos. Por tanto, la comunicación y permitir que ellos se desenvuelvan en el centro educativo. Su gestión, permite mejoras, participan activamente.
Participante N°4	Mi centro de padre tiene representación jurídica. Hacen sus cosas, me piden apoyo, podemos hacer un beneficio, ya entre todos trabajamos. Tenemos tres veces al año reunión con todas las directivas.
Participante N°3	Aquí tenemos reuniones, una vez al mes, con el centro general de padres y, además. Ellos están a cargo de dos profesoras a cargo del equipo. Ellos invitan a las elecciones o situaciones que ellos no pueden resolver. Constantemente estoy informado.
Participante N°6	Si, permanentemente, una vez al mes hay reunión con el centro General de Padres y El centro general de padres tiene a la vez, una vez al mes reuniones con el micro centro.
Participante N°7	El centro de padre esta activamente preparando la Licenciatura, ellos se desenvuelven solos, pero constantemente estamos en conocimiento de las labores que desempeñan. Sí, con la finalidad de esbozar las actividades y coordinarnos en conjunto, lo que vamos a ser.
Participante N°2	Los apoderados empoderados con las actividades del centro educativo participan en las reuniones y colaboran constantemente. Más aún, si tengo la dirección de puertas abiertas. El Centros general de Padres escogen sus autoridades por dos años y colaboran con la dirección, desarrollan bingos y otras actividades, como el día del apoderado, día del niño y asistentes de la educación. Además, están ahí con la premiación de los docentes, para su día.

(10) Desarrolla reuniones con el CCAA permitiendo que se desenvuelvan en el Establecimiento Educacional	
Participante N°	Opinión
Participante N°5	De hecho, la semana pasada se estuvo escogiendo a la directiva CCAA, que conducirá a los alumnos del colegio por un año. Por ello, se tiene cuidado de que los representantes salgan de séptimo para que tengan la oportunidad y adquieran el rodaje de ser líderes por un año en el colegio.
Participante N°4	Nosotros nos iniciamos este año, no es una cosa que estemos perito de centro de alumno. Lógicamente las chicocas, hay veces que me piden trabajar en los niños más desposeídos la parte trasversal, reunir sus fondos, hacen su canasta. En eso trabaja el centro de alumno. Pero el próximo año creo que vamos a estar más perito.
Participante N°3	Si, tuvimos elecciones hace una semana y el día lunes me pasaron a ver a mi oficina para contarme que están haciendo, e iban dos en las elecciones. En la visita, me entregan las solicitudes de las cosas que ellos necesitan. Este año como equipo de gestión, creamos un premio nuevo. Al alumno de octavo damos un premio de “Líder”. Para que aquí salga futuros líderes de este establecimiento. Así tenemos como egresado, al Decano de la Facultad de educación de la UCSC, Jaime Constela (Decano de la Facultad de educación).
Participante N°6	Hay un consejo escolar y el consejo escolar está compuesto: Por los representantes de los padres apoderados, por el representante de los profesores, asistente de la educación y administrativos, CCAA y el sostenedor. Si, el orientador dirige el centro de alumno. Tiene a cargo el funcionamiento del centro de alumnos. Una vez al año se renueva, hay lista siempre.
Participante N°7	El centro de alumnos está en manos de alumnos de octavo básico. Y el presidente se Licencia de octavo, por lo cual, el próximo año se debe escoger un nuevo representante de los alumnos. Sí, estuvieron en mi oficina y coordinamos actividades como el día de los docentes y el día del alumno. En el cual, ellos presentaron actividades, asesorados por los docentes. Además, ayudaron a comprar dos cortinas de la sala de clases de la biblioteca.
Participante N°2	Los alumnos escogen sus autoridades, me traen sus peticiones. Además, la organización OPD viene constantemente a ayudarlos en sus peticiones y junto con los padres y el micro centro, colaboran en las actividades del colegio.

(11) Desarrolla programas extracurriculares, destacando el sello de la Institución Educativa	
Participante N°	Opinión
Participante N°5	<ul style="list-style-type: none"> ● Las ciencias, los alumnos hacen trabajos de ciencias y salen a mostrar las actividades a la plaza a mostrar los trabajos de ciencias. ● Los bailes folclóricos, los alumnos asisten competencias a mostrar las actividades aprendidas a la plaza de armas, a mostrar sus bailes y a fin de año se hace una muestra a los padres y apoderados. ● Hay actividades deportivas que desarrollan los docentes de extraescolares y salen a competir con otros establecimientos. Salen con sus camisetas donadas por el CCPP.
Participante N°4	Uno de nuestro sello es el baile, la parte artística. Si yo puedo lucirme con mis alumnos, se lucen. En la parte interna y externa. Mientras más se crea el cuento, más mejores alumnos yo voy a tener.
Participante N°3	El sello educacional es la fortaleza educativa nuestra. Abarca todas las fortalezas, desde que la escuela partió. Es su Sello, el folklor y esa actividad está muy marcada. Sus representaciones han sido a nivel nacional, hay una persona contratada para los bailes y una persona especial para los trajes.
Participante N°6	Sí. Se potencia bastante, el desarrollo de talleres, sobre todo, enfocado a las áreas artísticas y también como parte de nuestro sello, también se imparte dentro de la jornada escolar completa, talleres que van a fortalecer el itinerario de estudiante que vamos a obtener de aquí a que egrese de octavo año. Entonces, hay talleres de ciencia, de arte, de folclor, etc.
Participante N°7	Sí. Los talleres extraescolares son todos dirigidos a representarnos en la comunidad, para ello, se prepara talleres como danza de cueca, taller de basquetbol, futbol y canto y baile para que nos represente en competencias, entre colegio de la comuna y comunales.
Participante N°2	Tenemos profesores de extracurriculares, o de talleres escogidos por los alumnos. Como: Ajedrez, Folclor, Música, Conjunto musical, Banda de Guerra y deportes, como el futbol para varones y danza para las damas.

(12) Desarrolla programas o reuniones con el Consejo Escolar.	
Participante N°	Opinión
Participante N°5	Como le conté anteriormente, nos cuesta reunirnos, pero, creo que son como cuatro sesiones que desarrollamos y este año, por motivos de tiempo hemos logrado concretar cinco reuniones. Un representante del Daem, representante de los docentes, asistentes de la educación, alumnos, apoderados, director y Utp.
Participante N°4	Si. Nosotros generalmente por obligación, debemos tener tres reuniones. Y Mientras lo requiera, yo las necesito. Para tomar decisiones, que quede institucionalizado con el departamento de educación, para tomar decisiones, para ver nuestro avance. En que estamos fallando cuales son las estrategias que debo seguir. Pero siempre estamos contando al consejo escolar las cosas que hacemos como escuela.
Participante N°3	Si, constantemente se hacen, ya van tres y son cuatro. Donde se reúnen Sostenedor, Centro de padres, centro de alumnos, representante de profesores y quien habla.
Participante N°6	Si, se desarrolla una vez al mes. Son como 10. ¡Perdon! Se desarrollan entre cinco o seis reuniones y hasta el momento van cuatro reuniones. En el consejo escolar participan: La asistente de los docentes, representante de los profesores, padres y apoderados, representante de los alumnos y el representante del sostenedor.
Participante N°7	El Consejo escolar, este año se ha reunido cuatro veces. En la última sesión se expuso los lineamientos generales de mi gestión este año. De los logros, fortalezas, de las oportunidades de la ley Sep y el Programa PIE y de las debilidades como metas inconclusas, y mi actitud a los desafíos para el próximo año. Yo, como directora doy cuenta pública y ocupo, la licenciatura de los alumnos de octavo.
Participante N°2	Si, el consejo escolar se reúne bimestralmente, es decir cuatro veces al año y en la última sesión revisamos el discurso de la cuenta pública, que desarrollo frente a los Padres y Apoderado.

(7.14) Entrevistas Focus Group

(1) Focus Group:	Colegio de Dichato.
<p>Raúl: ¡Hola!!!... cómo están estimados profesor, ¿Están bien?, se pueden presentar...</p>	
<p>Profesores:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1.) Angélica Orellana, profesora básica de historia, (2.) Nancy Toro educadora deferencial de apoyo, (3.) Anita Gallegos profesora básica, Igor Espinoza, profesor de educación física, (4.) Elizabeth Muñoz Torres, Artes visuales y tecnológica, (5.) Evier Busto Leal, profesor de matemáticas, hago taller de cocina, (6.) Nicol Carrasco, profesora diferencial y coordinadora del programa integración, (7.) Macarena Morales, profesora general básica con mención ciencias y matemáticas (8.) Karen Sanhueza, profesora. (9.) Zunilda Gallegos, profesora. (10.) Igor Espinoza, 	
<p>Raúl: ¿Qué ocurre si un niño se accidenta?</p>	
<p>Profesor: Hay protocolos que se activan, hay un tens que está atenta a tiempo completo. Si el accidente es pequeño se atiende por el profesor. Si el accidente e muy agrave</p>	
<p>Raúl: ¿En qué consiste el protocolo? ¿Quién estableció el protocolo?</p>	
<p>Profesor: Cuando se desarrolló el PEI, se llegó a un consenso, ahí se discutió el PEI, hubo consenso.</p>	
<p>Raúl: ¿Qué paso con el PEI para que se haya integrado los protocolos? ¿se socializó con los profesores?</p>	
<p>Profesor: A principio de año se discutió con todos los profesores, y si había que hacer cambios al PEI del establecimiento</p>	

Raúl: ¿Qué ocurre si hay un conflicto y un colega no está de acuerdo?

Profesor: Se llega a un consenso, generalmente no se rechaza la opinión de un colega, sino que también podría estar correcto. Sino que se escucha y se ve su argumentación.

Raúl: ¿Qué opinión se hacen ustedes si por ejemplo, se presentaron 15 profesores y ahora quedan 6?

Profesor: Esto en un concejo no ocurre

Raúl: ¿Cómo se encuentra el ambiente interno en el establecimiento?

Profesor: Nosotros funcionamos en dos locales. El segundo ciclo hacia abajo y el primer ciclo arriba. El ambiente es muy bueno, súper bueno. Pueden faltar uno o dos profesores.

Raúl: ¿Cómo es el director, como persona?

Profesores: Es un director nuevo, se ha hecho querer por la comunidad. Lo importante que se adapta. Al principio nos costó entenderlo, pero hubo reunión donde nos quejamos y él nos contó que deseaba para este colegio.

Raúl: ¿Cuál fue su intervención?

Profesores: Señalo que él quería ser querido por la comunidad, iba a tener puertas abiertas para todo aquellos que requieran su apoyo.

Raúl: ¿qué motivo este cambio?

Profesores: El profesor llegó por la alta dirección pública y es muy técnico. Se nota el dominio de lo que quiere. Esto nos ha permitido contar con su apoyo, pero ha sido difícil, por los apoderados.

Raúl: Yo noto que el ambiente no está agradable, es mi percepción, ¿Los profesores tienen puesta la camiseta por él establecimiento?

Profesor: No se equivocaría, si usted entrara a la sala de clases.

Raúl: ¿Cómo es la Idiosincrasia?

Profesor: Acá, en el colegio hay un ambiente grato, pero aquí no hay respeto por los profesores. Acá, el año pasado vino un apoderado a pegarle a un profesor porque el niño dijo que el profesor le había subido la voz. Yo como profesora me he encontrado que aquí en la localidad hay una falta de respeto por los docentes. Aquí con facilidad, hasta el año pasado, vino un apoderado a pegarle al profesor porque le había subido e tono de voz. Y, de hecho, al niño usted le pide al niño y el siente que le subió el tono de voz le pide que lo baje. Y, yo comento, no sé a qué se debe en esta comuna, allá nunca ocurría una situación como acá.

Raúl: ¿Cuál es la misión? ¿Cuál es la visión? ¿Estos niños son vulnerables?

Profesor: Tenemos un 90% de vulnerabilidad. La misión es atender los niños a todo igual dándole educación de calidad. La visión es entregar a la comunidad niña que se integren con buenos valores y productiva.

Raúl: Eso significa que los padres tienen una baja escolaridad

Profesor: Si,

Raúl: ¿Cada cuánto tiempo se reúnen Técnicamente?

Profesor: Una vez a la semana, no cada dos semanas. Debido a que estamos sin jefe de Utp, y por lo tanto estamos desarrollando reuniones administrativas. Como no hay Jefe de UTP ahora el director está haciendo las dos funciones.

Raúl: ¿Quién compone el equipo Ege?

Profesor: El encargado de convivencia, las dos coordinadoras de primer ciclo y coordinadora Pie, el inspector general,

Raúl: ¿Hay concejo escolar? ¿Se desarrollan las reuniones?

Profesor: El Director, el inspector general, el presidente del centro de alumno, secretaria, representante de los docentes. El asesor del centro de alumnos

Raúl: ¿Ha venido la agencia de Calidad?

Profesor: Si solo visitas de supervisión curricularmente.

Raúl: ¿En las reuniones participan en el equipo EGE?

Profesor: Participa el director, el jefe de Utp, orientadora, equipo sicosocial y tens.

Raúl: ¿Qué problema ha encontrado en el establecimiento?

Profesor: Falta de compromiso con los apoderados

Raúl: ¿Cómo lo han solucionado?

Profesor: El equipo de gestión se ha reunido, pero no se sabe qué conclusiones se a llegado

Raúl: ¿Qué pega hace el director?

Profesores: (Silencio...)

Raúl: ¿Cuál es el liderazgo del director?

Profesor:El director anterior no tuvo buena recepción con la comunidad. En cambio el nuevo, ha puesto premiaciones para los alumnos e ir estimulando a los niños en sus logros.

Raúl: Como cierre, tiene alguna consulta. ¿Han visto el norte de la reunión?

Profesor: Quiero decir sobre los colegas que se han retirado. Debido a que nos comunicaron a última hora, nos sentimos tocados ya que nuestro tiempo está ajustado y nos distrajeron de nuestras actividades, lo que provocó un malestar. Por eso que algunos se retiraron. Doy las excusas por ellos.

Raúl: Muchas Gracias por su asistencia.

(7.15) Escuela Gabriela Mistral de Tomé**(2) Focus Group: Escuela Gabriela Mistral – Tomé**

Raúl: ¿Hola, ¿cómo están profesores? se pueden presentar...

Profesores:

1. **Hans Wilson Espinoza** profesor de historia,
2. **Edwin Abelardo Torres** profesor generalista y profesor de historia,
3. **Ximena Ester Cisterna** profesora de lenguaje,
4. **Macarena André Barra López**
5. **Jimena Navarro Retamal**, profesora e Inspectora general.
6. **Jorge Romero Romero**, jefe de UTP,

Raúl: ¿Qué ocurre si pasa una anomalía?

Profesores: Los profesores mencionan que no hay reparo y están dispuestos a solucionar las cosas atingentes. Yo como profesora me gusta mucho que exista un orden y me descoloca las cosas atingentes. Las cosas atingentes no me molestan ya que todos los días aparecen cosas, pero, se solucionan.

Raúl: ¿frente a situaciones de coordinación, ¿cómo actúan?

Profesores: Los problemas se solucionan y se ordenan.

Raúl: ¿Cómo se soluciona cuando se cae un niño?

Profesores: conducto regular, hay protocolos y se atiende a los jóvenes. Lo que pasas, las actividades atingentes uno debe atenderlas en forma organizada y todos colaboran.

Raúl: ¿Qué opina usted profesor que lo veo tan calladito?

Profesores: El profesor debe ser más que psicólogo, sociólogo y debe ser enfermera para lograr atender a los niños. Luego se avisa al apoderado, se deriva al hospital y se llena la documentación.

Raúl: ¿Pienso que no es así?

Profesores: No si hay un protocolo de desarrollo

Raúl: ¿Consulta, el director está enterado?

Profesores: El director siempre está enterado, y es el que firma la documentación.

Raúl: ¿Cuéntenme como se hizo el protocolo?

Profesores: La forma de resolver el problema se acordó en la sala de profesores. Democráticamente nos pusimos de acuerdo como actuar. Todos debatimos y acordamos como proceder en caso de una situación difícil.

Profesores: porque nos ponemos de acuerdo en los concejos Técnicos y Administrativos

Raúl: ¿Cómo llegaron o que tema trataron?

Profesores: En los trabajos administrativos invitamos a los apoderados a las reuniones para que sepan cómo actuamos frente eventualidades. En el consejo técnico, comentamos con los apoderados las materias curriculares y forma de abordarlas, con la finalidad de acercar al apoderado a las actividades que nosotros desarrollamos. Los hacemos cooperar.

Raúl: ¿Cómo es el ambiente en el consejo de profesores?

Profesores: Yo creo que se ve muy bien, cuando los grupos son pequeños los problemas son fáciles de solucionar, pero cuando el grupo es grande, cada cual opina y democráticamente llegamos a un consenso. Hay diferencias entre grupo, hay visiones distintas de la educación. En el caso que no hubiera acuerdo, el director toma la palabra y propone una solución ecuánime y que le agrada a la mayoría.

Raúl: ¿Cada cuánto tiempo solucionan problemas técnicos curriculares y administrativos?

Profesores: Tenemos reuniones todas las semanas, hay un calendario. Los días lunes los parvularios, reuniones técnicas pedagógicas, martes el primer ciclo, miércoles UTP y el segundo ciclo, y el día jueves reuniones de aprendizajes. Actúan ahí, jefe de UTP, Curriculitos, evaluadores e inspectoría general. Una vez al mes concejo administrativo conducido por el director. Una vez al mes.

Raúl: ¿es democrático?

Profesor: Yo creo que es democrático. Un liderazgo participativo, transeccional, donde transamos y algunas cosas las hace democrática. Transformacional. De repente es autoritario democrático, otra vez y a veces pasivo. Es pedagógico. Hay veces que es muy cordial, otras veces es confrontacional. YO me permito aclarar que noto una habilidad en el director. Los liderazgos son toda una mezcla entre transeccional y tranformacional.

R: ¿Qué ocurre cuando se ha contradicho al director, ¿cómo actuar?

P: Las experiencias son personales, cada profesor contradice al director el director pone su tono sobre el tema. A diferencia cuando las diferencias son grupales. Se asume la mayoría. Se consensua la propuesta.

R: ¿Pero cuando uno tiene una contradicción grupal?

P: Acata la mayoría.

R: ¿Es seguro en tomar las decisiones?

P: Si, pero si dan argumento pueden hacerlo cambiar de opinión, toma las decisiones en conjunto con los apoderados

R: ¿?

P: Gobierno escolar, el cual se hizo con los alumnos y se hizo votaciones como corresponde, los apoderados ayudaron bastante.

R: ¿Ha venido la agencia de calidad?

P: Si han venido a observar las clases y ver como se desarrollar.

R: ¿La agencia de calidad vieron a ver ...?

P: Si vinieron a ayudar sobre PME, proponer objetivos, metas y como desarrollarlas.

R: Como cierre, podemos hacer un suma ¿Se vieron variados temas y se dan cuenta hacia dónde va dirigida la reunión?

P: Se nota un saber y la forma de averiguar cómo se están desarrollando las cosas internamente en el colegio. La percepción mía es que todos hemos opinado sobre diversos temas y las preguntas estaban dirigida al liderazgo del director.

P: a mí hace ruido que desea que hagamos conciencia que atrás de un grupo de docentes hay un responsable de guiarnos. Yo siempre les digo a mis colegas, nosotros trabajamos como un partido de futbol. Hay a veces que nosotros nos contradecemos y decimos, mira como estamos actuando.

Cuando uno participa no sabe cómo juega, pero los que están en la banca se dan cuenta de lo bien o mal de lo que hacemos. Por ello, cuando viene alguien externo y nos dice como trabajamos debemos escucharlos para mejorar o corregir. Nosotros hemos tenido buenos resultados esta escuela tiene un nivel alto. Claro que esta cosa nos gusta ver cómo estamos actuando, pero nos dan buenas opiniones las instituciones externas como la agencia de calidad.

Cuando entra un apoderado y ve todo ordenadito, ningún papel, le gusta y nos felicita. Esto permite que sigamos bien...

R: profesores muchas gracias.

(7.16) Colegio Isla de Pascua de Penco**(3) Focus Group: Escuela Isla de Pascua – Penco**

Raúl: La idea es que la primera reunión y única que vamos a hacer con los profesores del establecimiento educacional. Y, me gustaría que ello comenzando de derecha izquierda se presente con el nombre y la profesión que desempeñan como profesores.

- (1.) **Fresia Nova Riffo**, profesora general de educación básica
- (2.) **Carolina Seguel Monsalve** educadora de párvulo, y profesora general básica
- (3.) **Patricia Cabrera Muñoz** profesora de ciencias naturales y biología y profesora general básica
- (4.) **Fabiola Esparza Cartes** profesora general básica y educación diferencial
- (5.) **Angélica Sepúlveda Carvajal** profesora de pedagogía en francés y luego profesora educación básica.
- (6.) **Ricardo Sandoval R.**, profesor.

Consulta en base al focusgroup breve consulta que ustedes quiero que participen me gustaría que contaran como resuelven los problemas los profesores dentro del establecimiento.

Raúl: Pueden intervenir cualquiera

Profesores: Los conflictos entre nosotros entre docentes a eso se refiere

¿Qué tipo de problema?

Raúl: ¿Qué tipo de problema ahí dentro del establecimiento?

Profesores: De todo tipo... Que se dan a diario con el alumno, pero no que los profesores tengan muchas veces problema con alumno conflicto entre ellos a veces que hay que resolver en el momento al tiro.

Raúl: Comencemos con la primera alternativa.

Profesores: Con los niños, mi experiencia personal cuando hay conflicto entre sus pares entre los niños uno como profesora tiene que estar como mediadora siempre escuchando a ambos.

Raúl: ¿Quién te ayuda a resolver los problemas en caso que tu no los puedas solucionar con los niños?

Profesores: Cuando no se puede se escucha a ambos trata de buscarse una solución vamos a recurrir a cierto estamento en el establecimiento que están encargado de eso...

Raúl: ¿Quiénes podrían ser estos departamentos?

Profesores: Convivencia, orientación, también nuestro director que siempre está al tanto...

Raúl: Y como se entera el director.

Profesores: A través de la primera fuente.

Raúl: ¿Como se entera el director profesora?

Profesores: A través de la información que entregan los profesores...

Raúl: ¿Los profesores que le entregan la información al director?

Profesores: Si, o a veces a través de convivencia escolar y de conveniencia escolar también se le informa.

Raúl: ¡Parece que tienen un protocolo de desarrollo!

Profesores: Ese protocolo de desarrollo lo creo el director o ustedes se reunieron como equipo.

Ningún protocolo lo crea el director, aquí todo lo que se hace se hace un trabajo mancomunado, presentado al consejo de profesores, por lo tanto todos los protocolos presentado al consejo.

Raúl: Y que dice el consejo

Profesores: Opinan

Raúl: Que opinan en el consejo

Profesores: A favor, se puede modificarse, complementarse.

Raúl: Es decir estoy notando democracia

Profesores: Absolutamente, por supuesto

Raúl: Pueden opinar dentro del consejo

Profesores: Es decir usted soluciona los problemas y problema chiquitito pequeños vamos llegando alguna parte,

Raúl: donde llegamos en fondo.

Profesores: En fondo siempre llegamos a un consenso

Raúl: Y Ese consenso porque Ud. piensa que se llega a ecuaníme, están todos de acuerdo difieren

Profesores: Igual se respetan todas las opiniones, y como se dice Angélica se toma la opinión y además las opiniones va en apoyo a lo se está presentando se van cambiando algunas cosas, hoy en día está la participación del consejo escolar.

Raúl: Si pudiéramos colocar un orden por Ej: Estamos resolviendo un conflicto con los niños, que hacemos nosotros mismo fijamos un protocolo o intrínsecamente lo desarrollamos.

Profesores: Eso está en nuestro reglamento de convivencia escolar

Raúl: ¿Y ese reglamento de convivencia escolar donde esta?

Profesores: Está en el reglamento interno

Raúl: El reglamento donde está, donde se encuentra.

Profesores: A qué se refiere a un lugar físico

Raúl: No, ¿Escrito?

Profesores: Escritos, reglamentos internos está en UTP, espacio físico se lee obviamente, está en la plataforma en la página, está en el Mineduc...

Raúl: No hay una carta de navegación de ustedes, le llamo yo lineamientos, proyecto.

Profesores: Está en el proyecto de educativo institucional, pero está separado de eso, inserto ahí mismo se hace mención de que existe un plan de acción llamado convivencia escolar y se menciona en que consiste dentro de PEI, pero esta fuera del él, porque cuando hay que revisarlo no podemos tomar todo o cuando hay verlos situación de reglamento interno no se trabaja con todo si no que está separado.

Raúl: Me están hablando del proyecto institucional que está separado el de convivencia, el proyecto institucional no es una carta de navegación.

Profesores: Por supuesto, está vinculado, está inserto como plan de acción....

Es que todo tiene que estar relacionado, estamos con los sellos, con la escuela, el perfil del alumno, la misión, visión y todos los programas que tienen que estar de acuerdo lo que esto significa a lo que tu plantea eso también se conversa y se hace en forma democrática se conversa con todo el estamento de la escuela.

Que bien, que bien!!! entonces estoy notando de que... pasa si yo le digo a mi director como si yo fuera profesor de él, director sabe que yo no estoy de acuerdo con Ud.

Raúl: Que cree Ud. que pasara si contradigo la opinión del director.

Profesores: Siempre va escucharnos, va conversar, va tratar de entender su punto de vista, y también el director va conocer su punto de vista no es que yo digo lo que piensa y va quedar ahí, si no que consensuar es la diferencias que tienen.

Raúl: Y qué opina Ud. Profesora.

Profesores: Lo mismo que ella, Lo más probable que el director va consensuar con el colega, una entrevista cierta lo va escuchar van a plantear tendrán punto en común a lo mejor un punto en discrepancia obviamente van llegar a algún conceso por el bien del establecimiento.

Me van a permitir algo profesores saben yo no estoy de acuerdo con Uds. De lo que están diciendo

Raúl: Que opinan ustedes de mi comentario

Profesores: Es válido no estar de acuerdo, pero todo principio de poder estar de acuerdo o en desacuerdo de algo yo creo parte primero por informarme por lo tanto vivir aquí en la escuela ser parte como somos nosotras que llevamos más de 10 años acá podríamos discrepar, tendríamos que escucharlo porque para estar 10 – 15 minutos en la escuela, decir no estoy de acuerdo, es no tener conocimiento de lo que se vive aquí.

Raúl; Yo a la entrada encontré que había un desorden! Encontré que lo abuelitos se fueron para la izquierda no había nadie controlando la entrada no vi ningún portero no había nadie, estaba solamente el director.

Profesores: Al ingreso de la escuela ya, pero tenemos un portero que seguramente esta., y como es hora de salida los apoderados viven a buscar a sus niños acá, estamos hablando de un colegio básico donde habitualmente.... entonces hay un portero ya, esta otra persona, hay buses escolares también, se llevan personas ..Asistente de la educación.. Nuestra escuela es abierta a la comunidad, y ahí unas actividades que no son propia de nuestra comunidad, que son externa pero que, si la escuela le abre sus puertas para que, si las realicen acá, además son profesores jubilados.

Sin duda el estar en un lugar estratégico de la comuna frente a la plaza, no significa ser una escuela, hemos tenido que aprender a convivir con el municipio si o si, porque aquí hay preuniversitario, programa de vivienda sociales que tienen sus reuniones acá, se presta el gimnasio para actividades, una serie de actividades que muchas veces nos enteramos de un momento para otro

Raúl: Bueno yo solamente puse una nota negativa para ver su reacción de ustedes

Profesores: ¡he!, no cambio el ambiente, existe un muy agradable ambiente acá,

Raúl: En suma lo que yo estoy tratando de ver es caso Uds., me iban a defender del punto de vista, era lo que estaba necesitando, yo no vi lo que comente si no que lo invente – sí, estaba el director, si estaba el portero-, existía un orden una dirección el director nos acompañó no nos abandonó, el director indicó a los abuelitos para donde tenían entrar y eso es sumamente gratificante para una personas que viene llegando, se ha visto reflejado de un punto de vista de la comunidad porque se nota las opiniones de la comunidad hacia Uds. entonces eso es gratificante y se lo estoy comunicando yo no corresponde a nuestro focusgrup pero, hasta el momento hemos tocado todos los temas que me han interesados en suma yo puedo manifestar de he notado de que los profesores existe un gran ambiente participativo transformacional,

Raúl: Qué tipo de liderazgo, solamente me queda por preguntar la forma directa piensan Uds. que tiene su director hablando con Uds. ha conversado.

Profesores: Muchos, siempre, todo el día, los lunes tenemos reunión de equipo de gestión, pero siempre estamos conversando todo lo que puede llegar, información nos reunimos siempre

Raúl: Se reúnen con el centro de alumno Uds. también, escuchan al centro de alumno.

Consejo escolar, con la organización, con todos los estamentos además nuestra escuela todo lo que tiene que ver con el área de la gestión educacional se notan bastante por Ej: el área de gestión curricular, el área de liderazgo.

Raúl: Cuánto tiempo se demoran con referente a los temas técnicos, las reuniones cada cuanto tiempo desarrollan las reuniones.

Los martes, dos horas, todos los martes, hora para trabajar administrativo, y el equipo de gestión funciona los lunes, y martes en consejo con todos, jueves asisten a trabajo colaborativos todos los docentes que imparten asignaturas como matemáticas, lenguaje con los proyectos PIE, es un programa.

Raúl: ¿Él director es nuevo o no?

Sí, desde que llego, esto hace un año, a puesto su sello, claramente se ve muy humano, empático, resolutivo y lo mejor que tiene sus puertas abiertas para el apoderado como a los docentes. Viene desde la Alta Dirección Pública.

Raúl: Solo me queda la última consulta por hacerle qué tipo de liderazgo tiene el director.

(Silencio...) Democrático

Raúl: Porque democrático

Profesores: Él sabe escuchar, nuestra opinión es válida es respetada, no me siento aquí, que una persona desvalorada como docente, como persona porque también hasta también se preocupa del Ser como uno se siente.

Raúl: Uds que piensan al respecto profesora.

La verdad que es yo creo que muy democrático estoy completamente de acuerdo con Carolina, además que él nos pregunta estos consejos de gestión también que tenemos los días lunes se toman decisiones entre todos se conversa aún que obviamente hay decisiones que él toma, pero se puede conversar con él, es una persona detallista, es muy humano es proactivo, además, lo considero un buen director

Si pudiéramos hacer un resumen para terminar

Colegio Los Conquistadores de Penco

(7.17)

(4) Focus Group: **Escuela Los Conquistadores**

Raúl: La idea es que la primera reunión y única que vamos hacer con los profesores del establecimiento educacional. Y, me gustaría que ello, comenzando de derecha izquierda se presente con el nombre y la profesión que desempeñan como profesores.

- **Gladys Patricia Parra Beltrán**, educadora de párvulos, casi 12 años en la escuela, y trabajo en el nivel de educación parvulario.
- **Hilda Eliana Maldonado Torres**, tengo el cargo de inspectoría general, hace 2 años trabajo en esta escuela desde que llegamos acá.
- **Soraya Yesenia Roa**, realizo la asignatura de matemáticas encargada de curriculum, orientación y profesora jefe de un 6° básico.
- **Gladis Mónica Araya Fuentealba**, jefa técnica he trabajado por 14 años en la escuela somos fundadora de esta escuela y con muchas ganas.
- **Yasna Elizabeth Care**, profesora de educación básica estoy con un 2° año ya terminando, también desempeño el apoyo en nivelación, llevo 4 años en la escuela y ha sido una escuela muy enriquecedora.
- **Lidia Cádiz Moncada**, soy profesora de 1° primer año básico y llevo 4 años trabajando acá y ha sido una excelente experiencia por estar en 1° año básico.

Profesores:Cuál es el objetivo de habernos reunidos...

Como inicio Raúl Oyarzun: El profesor moderador toma las inquietudes de los profesores, con referente a la disminución de la jerarquía docente ante los alumnos.

Profesores:(cometan). Manifiestan que cada vez han ido perdiendo poder frente a los alumnos y free a los apoderados, hay debilidades y credibilidad.

Raúl: A qué se debe este sentimiento de falta credibilidad docente.

Profesores: Hoy en día tienen tanto trabajo administrativo que están agobiado, porta folios, marco de la buena enseñanza, agencia de calidad, supervisiones al aula etc... a medida que pasa el tiempo se encuentran obsoletos.

Raúl: Yo soy profesor y me dado cuenta que hay cambio de gobierno y llegan nuevas políticas de gobiernos.

Profesores: Nos formamos durante 4 años y salimos súper bien preparados, pasaron 4 años, nuevas políticas, portafolios evaluación docente, y fuimos quedando obsoletos, olvidados ya que, los nuevos ingresados vienen con toda la actualidad y frente a nosotros nos en desmedro.

Raúl: Los recién egresados de hace 4 años, cuando haya cambio de gobierno van estar en la misma situación que los antiguos.

Profesores: Ha es verdad, porque viene nuevo cambio de gobierno, y van a quedar obsoleto porque van a venir nuevas políticas.

Profesores: Hay veces que le hemos pedidos al director capacitarnos y él nos ha buscado todas las herramientas para lograrlo y eso nos ha hecho subir la autoestima.

Raúl: ¿Cuándo ha habido conflicto como lo resuelven?

Profesores: Se los expone en el consejo de profesores donde el director toma carta en el asunto y buscas varias alternativas de solución y nos deje que escojamos una. Como el director es nuevo, tubo la paciencia de ocupar los elementos que tienen experiencia y se ido afirmando a su cargo escuchando los estamentos que lo han conducido por un buen camino. Consideramos que lo ha hecho muy bien, porque ha sido democrático en su toma de decisiones, nos ha escuchado a todos y en conjunto hemos resuelto los problemas.

Raúl: Como es la organización interna?

Profesores: El director acepta el asesoramiento de la jefa de UTP. Esto permite que haya buen ambiente y un empoderamiento en su cargo.

Raúl: Cómo es la personalidad del director.

Profesores: Teníamos hartas dudas de cómo iba hacer el director, pero a medida que ha pasado el tiempo élha demostrado sus capacidades técnicas, sus capacidades humanas, sus capacidades de organización y de recepción, lo que no ha permitido ser accesibles.

Raúl:Cuál es el sentimiento sobre el medio.

Profesores: Acá, es muy bueno, pero un profesor fue acusado de acoso por el apoderado, debido a que la profesora le dijo al niño -no hagas eso, mi amorcito-.

Raúl: Cómo lo solucionaron.

Profesores: Con reuniones y mucho dialogo, que permitió corregir y mejorar a un buen ambiente. Las resoluciones de los problemas los hacemos en equipo, a veces también en las reuniones técnicas y administrativa. En las técnicas se desarrollan problemas curriculares y de los cursos, en el consejo administrativo se resuelven, los problemas contingentes, como el señalado. Cuando no se ve solución las decisiones finales la toma dirección.

Raúl: Cómo está el medio ambiente, ahora.

Profesores: ¡Bien!, nuestro sello como escuela es externalizar al colegio, como nos llevamos bien todo el profesor nos programamos para salir con el colegio hacer autocuidado, salimos al jardín, al cine y lo más importante que los padres y apoderado nos cooperan.

Raúl: Cómo es la organización interna.

Profesores: Las estructuras internas funcionan desde el administrativo hasta la jefatura. Nos gusta que el apoderado que entra al establecimiento encuentre todo limpio ordenado y cada uno cumpliendo su rol.

Raúl: Cuál es la posición frente al cambio.

Profesores: ahora todos los profesores estamos en proceso de ajustarnos a los nuevos cambios, como sabemos que los cambios van hacer positivos nos vamos a dar cuenta que con el nuevo liderazgo vamos alcanzar nuevos estándares ante la comunidad, y estos nos permitirá continuar creciendo en la matricula, aunque ya tenemos la excelencia.

Raúl: Cuando hacen reuniones llevan algún registro.

Profesores: En todas las reuniones tanto técnicas como administrativas se procede a llevar registro que permite revisar los puntos pendientes en las reuniones siguientes.

Raúl: Los padres y apoderados se integran al trabajo colaborativo con el director.

Profesores: Todos los profesores trabajamos articulados, y hacemos participar a los padres y apoderados, los obligamos hacer parte del equipo docente, como por ej. El aniversario del colegio estamos dejando que ellos los organicen junto con el cetro de alumnos. Es una escuela abierta centralizada en los alumnos y apoderados.

Raúl: Que opinan del consejo de alta dirección pública.

Profesores: ha permitido que llegue una persona con altos conocimientos técnicos, características humanas, democrático empático, que ha permitido rápidamente juntarnos a trabajar con él. Las puertas están abierta para resolver los problemas

(7.18) Colegio Villa Jesús de Coelemu

(5) Focus Group: **Esc. Villa Jesús de Coelemu**

Raúl: Estimado colegas, buenas tardes, me gustaría que se presentaran cada uno, ¡Desde la derecha a izquierda, gracias!...

Profesores:

- (1.) **Víctor Vergara**, profesor de tercero básico,
- (2.) **Branco Badilla**, profesor de Tercero a octavo básico,
- (3.) **Juan Quintana Baldés** profesor de Tecnología,
- (4.) **Cristina López Godoy** profesora de segundo básico,
- (5.) **Emita Tapia** profesora de Tercero Básico,
- (6.) **Jonathan Hernández**, profesor de matemáticas.

Raúl: Cuándo tiene un problema, ¿Cómo lo resuelven?

Profesores: Hay un conducto, hay un protocolo, situación que termina en Orientación, Inspector General, profesor Jefe, Apoderados y la Directora. Ella, está al tanto de lo que ocurrió. Hay problemas simples que se pueden resolver individualmente cada profesor, pero cuando hay problemas graves se entera la directora.

Raúl: ¿Cómo es la reunión de los profesores? ¿Cómo es el ambiente?

Profesores: Son bien participativa, siempre hay un plan de trabajo, el jefe de UTP hace una planificación de lo que se va a trabajar. Se hace un temario y se van guiando por el temario de las actividades se van a desarrollar. Colegas, hoy día se van a desarrollar los siguientes temas. Pero, hay que tener en cuenta si la reunión es Técnica o administrativa.

Raúl: ¿Cómo hay dos reuniones?

Profesores: Si, Hay dos reuniones una técnica y otra administrativa. La técnica ver todo lo que se trata de los cursos, avances curriculares, situaciones de jefatura.

Raúl: ¿Y, la administrativa?

Profesores: administrativa se trata de informaciones. Por ejemplo, hoy día tuvimos un mini consejo donde tratamos el tema del día del apoderado, otro ejemplo el aniversario de la escuela.

Raúl: ¿Estos temas están siendo registrados?

Profesores: En un libro de acta que es llevado por una colega, que tiene el cargo de secretaria de acta. Ella pone la tabla, situaciones emergentes y se lee al inicio de la próxima reunión.

Raúl: ¿Va la firma del director?

Profesores: Sí, se hace una lista de las actividades... y ella firma al final. En la reunión siguiente se lee y si hay errores se pone debajo una observación, y vuelve a firmar el director.

Raúl: ¿Cuál es el liderazgo que ustedes perciben de la directora?

Profesoras: es un liderazgo bien cercano, donde nosotros podemos asistir a su oficina, hacer consulta y su puerta está siempre abierta.

Raúl: ¿Si podríamos encasillar en un estilo de liderazgo a la directora?

Profesores: Democrática, participativa.

Raúl: ¿Cómo lo ve usted profesor?

Profesores: Como directora es una persona accesible, tiene las puertas abiertas. No es como otros establecimientos que es difícil el acceso. Nosotros, además de profesores del colegio algunos somos apoderados y como apoderado nos damos cuenta que la accesibilidad es fácil y nos deja conforme, y no tan solo la dirección.

Raúl: ¿usted profesora cuando ha tenido problema?

Profesores: Como hablamos anteriormente, cuando sale un problema emergente, ella me dice Anita, tenemos tales opciones, llevemos el problema al equipo multidisciplinario. Podemos solucionar aquí, Y, veamos cómo se resuelve. Busca remediales para que todos quedemos contentos.

Raúl: ¿La directora o equipo Ege, se están moviendo siempre?

Profesores: Sí. Cuando estamos en clases, en la miradela de la puerta se asoma para ver cómo va la clase. Paso la Directora o el Jefe de Utp.

Raúl: ¿Cuando la directora propone una salida a y un 20% quiere ir para un lado y el 80% otro lugar, ¿Cómo resuelve la directora?

Profesores: Ella acata la mayoría, lo resolvemos con la mayoría. Si hay diferencia de opinión ella opta por la mayoría.

Raúl: Gracias por la participación. Siempre hay un inicio, desarrollo y un cierre. Comento este es un estudio cualitativo que desea conocer los estilos de liderazgo de colegios exitosos en el área de liderazgo. Desean agregar algo.

Profesor: Agregar que el establecimiento trabaja con un índice de vulnerabilidad muy alto y a raíz de ello somos el único colegio autónomo. La directora fue alumna del colegio y ahora busca proyectar la escuela fuera de la comuna e impulsa la salida de los jóvenes a salir, ganado un proyecto con salida a Santiago. Ha puesto la escuela más allá de la comuna.

(7.19) Colegio María Marchant de Coelemu**(6) Focus Group: María Teresa Marchan de Coelemu**

Raúl: Buenas tarde estimados docentes, estamos en una reunión Focus Group, de tal manera que debatamos con el tema “Un liderazgo exitoso en la escuela de Coelemu”, investigación cualitativa. Me gustaría que se presentaran de derecha a izquierda, ¡por favor!!...

Profesores:

- (1.) Daniela Valenzuela Chávez, profesora de lengua y literatura.
- (2.) Luisa Barriga, profesora coordinadora de integración escolar.
- (3.) Daniela Guerra, profesora educación básica y jefa técnica de la escuela.
- (4.) Erick Benites profesor de segundo básico.
- (5.) Paulina Rivera Valenzuela, profesora básica del segundo año.
- (6.) Elizabeth Córdova, educadora de párvulo

Raúl: En todo establecimiento educacional ocurren problemas, contingentes y pregunto ¿Qué ocurre si se accidenta un niño? ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo?

Profesores: el conducto regular a seguir es la inspectoría general. No un protocolo de acción.

Raúl: ¡Ah!, ¿cómo se lleva a cabo el protocolo? ¿Cómo nació ese protocolo?

Profesores: Reconstruyó de acuerdo a las instrucciones ministeriales y se puso en conocimiento a toda la comunidad.

Raúl: ¿Por qué tuvo que nacer este protocolo? ¿Porqué?

Profesores: Porque no había claridad las cosas a seguir cuando se accidentaba un estudiante. Hubo que ordenar, que lo que ocurría una vez ocurrido un accidente. Ya sea en una clase o en el patio.

Raúl: ¿Quién tuvo la necesidad de formalizar un protocolo?

Profesores: Nació de todos los profesores, en los concejos uno se va haciendo dudas, así va haciendo y en diferentes concejos se fue dando la necesidad.

Raúl: La sala escogida es muy amplia y debe quedar registros de sus opiniones, así que ¿Yo encuentro que el establecimiento es un poco desordenado en cuanto a la gestión?

Profesores: Yo no comparto esa opinión,

Raúl: ¿Que entienden usted por gestión?

Profesores: Todo un conjunto, pero hay un estamento que está a cargo de todo, que organiza todo

Raúl: ¿Cuál es el que gestiona todo?

Profesores: Director y UTP

Raúl: ¿Si la organización está ordenada o no depende entonces de?

Profesores: No, yo creo que depende de todos, de toda la comunidad escolar, bueno partiendo desde las necesidades de nosotros los profesores y generalmente la conversamos entre todos y quienes gestionamos somos nosotros mismo. Porque nosotros estamos con los alumnos, estamos con ello, y quienes nos guían a veces es el director. Pero la unidad Técnica siempre estamos con los colegas, van haciendo las necesidades de aporte, ...

Raúl: La profesora me corrigió, que no son desordenados, cuando yo digo una negatividad y me corrigen ¿profesor, ¿qué me quieren decir?

Profesores: Comparto la opinión, aquí hay un trabajo sistemático y eso lo sabemos todos, desde el director

Raúl: Defíname quienes son todos

Profesores: Director, jefe de Utp, los profesores, ayudantes...

Raúl: ¡Ya!...

Profesores: Lo mismo que los protocolos, se les dieron a conocer a toda la comunidad, a cada estamento, tenemos todo lo que es director, la jefatura técnica,

los profesores, los asistentes, los inspectores y la comunidad que son los apoderados. Y, los auxiliares y por, último los estudiantes.

Raúl: ¿Lo discutieron en la sala de profesores? ¡Verdad!

Profesores: Nosotros se lo dimos a conocer a los apoderados,

Raúl: Me pueden aclarar un poco más.

Profesores: en una reunión que son los concejos de profesores

Raúl: ¡De acuerdo!!!

Profesores: Hay reglamentos que se construyen por instrucciones del ministerio y protocolos que se presentan al ministerio.

Raúl: Dejemos al ministerio a fuera ¿perdón?

Profesores: **Son** por las necesidades que surgen dentro del aula, luego las expresamos en la Sala de profesores y de ahí nace el protocolo. Y toda la comunidad educativa la conoce.

Raúl: Vamos a la sala de profesores, ¡ahora! ¿Cómo es el medio ambiente organizacional?

Profesores: el ambiente, las veces que yo he ido a la sala de profesores estamos todos trabajando. Hay un buen clima de trabajo, se colaboran completamente.

Raúl: Cuando están en la sala de profesores ¿algunos están llenando libros, otros haciendo guías, trabajo administrativo?

Profesores: ¡No!, se usa la sala para efectuar nuestro trabajo administrativo. Pero, en la sala se desarrollan reuniones tanto técnicas como administrativas. Ahí, hay siempre liderando las reuniones.

Raúl: ¿Cuántas reuniones se desarrollan?

Profesores: Hay reuniones, Técnicas y administrativas

Raúl: Valla, hay dos reuniones Técnicas y Administrativas. Más la de las Parvulario.

Profesores: Técnicas y administrativas

Raúl: Toda la semana

Profesores: Toda la semana hay técnica, los lunes y miércoles. Los miércoles hay trabajo colaborativo. Es trabajo entre docentes. Los días martes hay reuniones con las Educadoras de párvulo. Los días miércoles se trabajan el resto de las asignaturas.

Raúl: ¿Qué opinión tiene del medio ambiente interno?

Profesores: Las relaciones internas son cien por ciento trabajos, y hay tiempo establecido para que trabajemos con nuestros colegas. No hay horas establecidas para que nosotros desarrollemos nuestros libros, planifiquemos. El medio ambiente es muy bueno, he aprendido mucho aquí.

Raúl: Entre liderazgo del director anterior y él de ahora, ¿qué diferencia hay?

Profesores: Los estilos de liderazgo son distintos, el primero tiene un liderazgo muy estructurado, muy apegado a lo técnico, a la normativa, focalizado en lo pedagógico. El actual es un liderazgo más social, más flexible, la convivencia es más relajada no nos sentimos tan presionados, tan agobiados...

Raúl: Ese es el director anterior, ¿aprendieron algo de él?

Profesores: Hay una dinámica de trabajo que no se ha perdido. Nosotros ya sabemos que debemos de hacer.

Raúl: ¿Trabajan solo?

Profesores: Sí. Primero es porque tenemos súper puesta la camiseta por el colegio. Entonces, si este año nos va muy bien queremos que el otro año nos valla mejor.

Raúl: ¿Cómo se ha reflejado ese sentir en la comunidad?

Profesores: Sí, se reconoce a nivel de la comunidad. Porque hemos tenido alza de matrícula. Y, debido a que se nota el sello del establecimiento. Que hay buenos resultados académico, buen clima de trabajo, seguridad para los estudiantes.

Raúl: Se sienten bien acogidos, ¿entonces?

Profesores: Muy valorados por los apoderados.

Raúl: ¿Cuándo hay conflictos con los padres y apoderados, ¿cómo actúan?

Profesores: Hay procesos bien establecidos. Primero el profesor jefe, seguido por Jefe de Utp y al final resuelve el director. Dentro del académico.

Raúl: ¿Cuál es el estilo de liderazgo entre los líderes conocidos por ustedes?

Profesores: Uno era eficaz, debido a que era estructurado muy técnico, muy curricularista, muy normativo. El de ahora, social, permisivo, flexible, abierto, allegado a las personas, dinámico, de puertas abiertas. Somos conducidos por la Jefa de Utp.

Raúl: ¿Cómo definen ustedes el liderazgo de su director?

Profesores: Consideremos que es transeccional,

Raúl: ¿Concuerdan todos los profesores?

Profesores: La efectividad no viene dada por este director. Todos los directores que han pasado nos han ido enseñado algo y estamos formados así, con el tiempo hemos ido formando nuestro estilo de trabajo y nadie ha intervenido en ello.

Raúl: Y cómo cierre que podríamos agregar aparte de que trabajan solos.

Profesores: Lo que ha hecho este director es que ha potenciado las actividades más artísticas. Es decir, cada liderazgo ha ido aportando, sumando al éxito de la gestión del establecimiento.

Raúl: Se ha preocupado de llevar a la comunidad las actividades del colegio

Profesores: Si.

Raúl: Bueno profesores, se le agradece su asistencia a la reunión.

(7.20) Colegio José Francisco Pino Medina de Coelemu**(7) Focus Group:Escuela José Francisco Pino Medina, Coelemu.**

Raúl:Buenas tarde estimados docentes, estamos en una reunión Focus Group, de tal manera que debatamos como tema “Un liderazgo exitoso en la escuela de Coelemu”, investigación cualitativa. Me gustaría que se presentaran de derecha a izquierda, ¡por favor!!...

Profesores:

- (1.) **María Isabel Romero, profesora básica con mención en historia y geografía.**
- (2.) **Daniela Fuentealba Castillo, profesora diferencial.**
- (3.) **Rogelio Landeros, profesor de educación física.**
- (4.) **Rosa Elena Cáceres profesora de educación básica con mención en lenguaje y comunicación.**
- (5.) **Loreto Fuentes, educadora de párvulos.**
- (6.) **José Placencia Canto, profesor de educación básica con mención en ciencias naturales.**

Raúl: Si tienen un accidente dentro del establecimiento, ¿cómo lo resuelven?

Profesores: Primero se comunica a la inspectoría,

Raúl: Eso significa que tiene un protocolo

Profesores: Del protocolo de buena convivencia

Raúl: Pero como se formó ese reglamento?

Profesores: Lo tratamos todos juntos, en el concejo de profesores

Raúl: En el concejo de profesores se discutió porque hubo una necesidad

Profesores: Porque la normativa lo exige. Pero nació de los profesores para tratarlo en el concejo.

Raúl: Pero. ¿Quién llevó esta necesidad al concejo de profesores?

Profesores: La dirección del colegio. Es decir, la Directora. Es decir, el protocolo estaba

Raúl: ¿Cómo era el director anterior? No se supone que el PEI se debe mejorar cada cuatro años.

Profesores: Se va adecuando a la contingencia, porque las características del contexto van cambiando. Hay que tener cuidado, los niños de hoy no son iguales que antes. Y, los apoderados tampoco.

Raúl: ¿Cómo son los apoderados del colegio?

Profesores: Ellos participan en el que hacer pedagógico, son muy preocupados. Están participando en las actividades del colegio

Raúl: Cada cuanto tiempo se reúnen los profesores

Profesores: Semanalmente se reúnen. En reuniones de trabajo colaborativo. En reuniones por trabajo en dos técnicas administrativa y técnica pedagógicas.

Raúl: ¿Cómo es el medio ambiente del trabajo?

Profesores: Por lo general es bueno, los profesores trabajan en conjunto.

Raúl: ¿Cómo resuelven los problemas en comuna cuando hay una diferencia?

Profesores: Primero lo resuelve cada docente, pero, cuando no puede sigue los conductos regulares, hasta llegar a la directora.

Raúl: ¿Cómo se sienten usted apoyado por la dirección? ¿Cómo es la recepción de la dirección?

Profesores: tenemos buena recepción, cualquier situación se plantea y se trata de dar solución y hay una preocupación por todo lo que se plantea. No queda la situación al aire.

Raúl: ¿Cómo son los apoderados con el colegio?

Profesores: Si bien recibidos, se les da cabida a todos y se soluciona todas sus inquietudes. Ninguna atención queda sin atender,

Raúl: Hay diferencia entre el director anterior y la actual?

Profesores: Si. La directora actual presenta una gran empatía. Una de las grandes fortalezas que tiene la directora es que presenta una gran empatía, es la humanidad que ejerce. **Trabaja mucho con los equipos**

Raúl: Profesora usted que presenta un dominio más sobre la educación, que me podría argumentar

Profesores: La directora Valora él trabaja con los equipos, la comunicación que existe con los equipos. Estuve solucionando un problema con alumnos de básica y me contaba que

Raúl: ¿Se siente el apoyo de directora?

Profesores: Ella sabe el equipo que tiene y sabe dirigir a los docentes

Profesores: tratamos de resolver los problemas. Yo le confié a mi hijo porque sé que aquí van a resolver bien.

Raúl:Cuál es la diferencia entre el anterior director y el actual?

Profesores: Democrático. Un enfoque múltiple. Se involucra junto con los profesores para resolver las cosas ejemplo cuando hicimos un escenario, ella estaba ahí.

Raúl: ¿Qué se debería mejorar?, el lazo entre la DAEM. Lazo entre ustedes o entre los padres y apoderados.

Profesores: La Daem mantiene buena comunicación entre nosotros, nos apoyan. Estamos al frente de la plaza así que es llegar y cruzar. Referente a nosotros estamos bien, siempre usamos el concejo de profesores para atender nuestras falencias. Y, por último, nuestros apoderados nos valoran debido a que tienen buena opinión de nosotros. Trabajamos en grupo multidisciplinario.

Raúl: ¿Cuál es la diferencia entre el director anterior y la actual?

Profesores: Pasamos de un director autoritario, rígido. Que impedía que los padres y apoderados se interrelacionaran con los profesores. A una directora con un foco dirigido hacia las personas, diría que transformacional. Pero, también es democrática, quiere aquellos que colaboran con ella. Le gusta que todos participen, empática, trabaja de todos los puntos, es parné, trabaja con todos, como características generales delega aprovechando las habilidades que tiene cada uno. Ella maximiza los recursos humanos.

Raúl: Como Cierre. No sé si han seguido el lineamiento que se han tratado.

Profesores: Si, ha querido saber cómo trabaja la directora desde un problema pequeño a uno de más alto nivel. Pero como le dijimos, es muy comunicativa.

Raúl: Ha venido la Agencia de calidad con ustedes?

Profesores: Ha supervisado la inspectoría general, las actividades de la oficina.

Raúl: ¿Por qué han ido más a la inspectoría?

Profesores: Antes venían a supervisar a la sala de clases, pero ahora último han venido a inspeccionar la inspectoría debido a que se ha presentado mayores problemas ahí. Pero, este año no han venido.

Profesores: Eso es bueno, muchas gracias por la participación profesores.

FOTOGRAFIAS: Colegios y Escuelas

Escuela de Dichato.



Escuela Gabriela Mistral



Sala de profesores 2017

Colegio Isla de Pascua -PENCO



Sala de UTP

Colegio Los Conquistadores - Penco



Sala de UTP

Colegio Villa Jesus de Coelemu-COELEMU



Sala de UTP



Colegio María Teresa Marchant-COELEMU:



Sala de UTP

Colegio José Francisco Pino Medina- COELEMU



Sala de UTP

(7.22) Firmas de Asistencia Focus Group-Tomé

Colegio Dichato

Focus Group:

Establecimiento: Escuela Dichato

	Nombre	Apellido	Cargo	Rut	Firma
1	Angelica	Orellana	Profesora	15.910.8937	
2	Karen	Sanchez	Profesora	13.796.0707	
3	Nancy	Fono	Profesora	17.514.1847	
4	Zunilda	Gallardo	Profesora	8162.4127	
5	Igor	Espinosa	Profesora	931310088	
6	Elizabeth	Thunig	Directora	685.7941	
7	Florencia	Mora			
8	Enrique Bardo	Leal	P. de Matemática	16.5248910	
9	Nicole	Carmona	Prof. Diferencial	18.3867797	
10	Marilina	Morales	Prof. Ciencias	168049227	
11					

Firmas de Asistencia Focus Group-Tomé

Escuela Gabriela Mistral

Focus Group:

Establecimiento: *Escuela Gabriela Mistral*

	Nombres	Apellido	Cargo	Rut	Firma
1	<i>Hans Wilson</i>	<i>Espinoza Pérez</i>	<i>Prof. Historia</i>	<i>11713168-2</i>	<i>[Firma]</i>
2	<i>Eduin Castro</i>	<i>Eberes Cisternas</i>	<i>Prof. Geol. Básica</i>	<i>14.029.784-2</i>	<i>[Firma]</i>
3	<i>Ximena Esten</i>	<i>CISTERNA MANDOL</i>	<i>PROF. LENGUAJE</i>	<i>8.207.200-4</i>	<i>[Firma]</i>
4	<i>Mauarena Andrea</i>	<i>Barra López</i>	<i>Ed. Primaria</i>	<i>13.955.369-1</i>	<i>[Firma]</i>
5	<i>Luis Fernando</i>	<i>ROMERO</i>	<i>INSP. GENL</i>	<i>7.392.258-5</i>	<i>[Firma]</i>
6	<i>Jorge Romero</i>	<i>Romero, J.</i>	<i>UTP</i>	<i>9985414-5</i>	<i>[Firma]</i>
7					<i>[Firma]</i>
8					<i>[Firma]</i>
9					<i>[Firma]</i>

Firmas de Asistencia Focus Group-Penco

Focus Group:

Colegio Isla de Pascua

Establecimiento: *Escuela Básica Isla de Pascua*

	Nombres	Apellido	Cargo	Rut	Firma
1	<i>Fresia</i>	<i>Nova Rizzo</i>	<i>Jefa UTP</i>	<i>6.574.421-1</i>	<i>[Firma]</i>
2	<i>CAROLINA</i>	<i>SEGUEL MONSALVE</i>	<i>ORIENTADORA</i>	<i>15.186.661-1</i>	<i>[Firma]</i>
3	<i>Patricia</i>	<i>Cobos Muñoz</i>	<i>Curriculum</i>	<i>10.716.390-5</i>	<i>[Firma]</i>
4	<i>Fabiola</i>	<i>Espinoza Castro</i>	<i>Encargada Comunitaria</i>	<i>9.420.726-6</i>	<i>[Firma]</i>
5	<i>Ricardo</i>	<i>Sandoval R</i>	<i>Director</i>	<i>8.910.801-8</i>	<i>[Firma]</i>
6	<i>Angélica</i>	<i>Depelmada Carrajal</i>	<i>Evaluadora</i>	<i>14.242.820-2</i>	<i>[Firma]</i>
7					
8					
9					

Firmas de Asistencia Focus Group-Penco

Colegio Los Conquistadores

Focus Group:

Establecimiento: *Escuela Los Conquistadores*

	Nombres	Apellido	Cargo	Rut	Firma
1	<i>Glady's Patricia</i>	<i>Potro Beltrán</i>	<i>Ed. Parv.</i>	<i>9.817.240-8</i>	<i>[Signature]</i>
2	<i>Hilda Eliana</i>	<i>Maldonado Torres</i>	<i>Inspectoría</i>	<i>6.337.754-6</i>	<i>[Signature]</i>
3	<i>Loraya Bersemia</i>	<i>Roa Villa</i>	<i>Profesora</i>	<i>13.137.457-7</i>	<i>[Signature]</i>
4	<i>Gladel Mónica</i>	<i>Araya Fuentealba</i>	<i>UTP</i>	<i>5.822.827-3</i>	<i>[Signature]</i>
5	<i>Yana Elizabeth</i>	<i>Cares Kello</i>	<i>Profesor. Ki.</i>	<i>13.148.145-4</i>	<i>[Signature]</i>
6	<i>Ricardo</i>	<i>Codiz Mercado</i>	<i>Profesor</i>	<i>15.177.009-6</i>	<i>[Signature]</i>
7					
8					<i>Penco</i>
9					

Firmas de Asistencia Focus Group-Coelemu

Colegio Villa Jesús de Coelemu

Focus Group: _____ Comuna: Coelemu Frcha: _____

Establecimiento: Escuela Villa Jesús

	Nombre	Apellido	Cargo	Rut	Firma
1	<u>Victor</u>	<u>Margara</u>	<u>Docente</u>	<u>10.142.621-1</u>	
2	<u>Branco</u>	<u>Bedilla</u>	<u>Docente</u>	<u>11.537.129-0</u>	
3	<u>JUAN FRANCISCO</u>	<u>QUINTANA</u>	<u>VALDÉS</u>	<u>12.763.266-9</u>	
4	<u>Cristina</u>	<u>López</u>	<u>Godoy</u>	<u>12.762.899-5</u>	
5	<u>Emilia</u>	<u>Topia</u>	<u>Remero</u>	<u>17-217-9282</u>	
6	<u>JONATHAN</u>	<u>HERNÁNDEZ</u>	<u>DOCENTE</u>	<u>17-183.036-2</u>	
7					
8					<u>Coelemu</u>

Firmas de Asistencia Focus Group-Coelemu

Focus Group: Colegio María Teresa Marchant

Establecimiento: Esc. María Teresa Marchant

	Nombre	Apellido	Cargo	Rut	Firma
1	Daniela	Valenzuela	Docente	16.4047148	
2	Daniela	Villegas	Seja UTP	15171243-6	
3	Eric	Beuiter	Docente	17.217.890-1	
4	Paulina	Rivera	Docente	16285009-1	
5	Elizabeth	Caldera	Docente	8371304-6	
6	José	Domínguez	Coord. PIE	13972564-6	
7					
8					
9					

Firmas de Asistencia Focus Group-Coelemu

Colegio José Francisco Pino Medina

Focus Group: _____ Comuna: Coelemu Frcha: _____

Establecimiento: Esc. Francisco

	Nombre	Apellido	Cargo	Rut	Firma
1	Daniela	Fuentealba	Coord. PTE	16.525.096-6	
2	lonoso	Fuentes	ED. PAÑUTOS	12.548.768-8	
3	Rosa Elena	Cáceres	Coord. PTE	1.956.970-2	
4	M ^a Isabel	Riquero	Orient.	6.987.568-8	
5	José	Jacencia	ETE UTP	6.661.676-2	
6	Roberto	Lamdenos	DOCENTE	9.261.480-8	
7					
8					
9					
10					

Coelemu